

سيكولوجيا الإدارة العامة



د. فايز حسين





دار أسامة



سيكولوجيا

الإدارة العامة

تأليف

د. فايز حسين

دار أسامة للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

الناشر

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن – عمّان

- هاتف: ٥٦٥٨٢٥٢ -٥٦٥٨٢٥٣
- فاكس: ٥٦٥٨٢٥٤
- ص.ب: ١٤١٧٨١
- Email:darosama@wanadoo.jo

حقوق الطبع محفوظة للناشر

الطبعة الأولى

٢٠٠٨

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠٠٧/٥/١٤٥٦)

٣٥٠

سيكولوجيا الإدارة العامة/ فايز عبد الله حسين.ـ عمان: دار أسامة، ٢٠٠٧.

(   )ص.

ر.أ.: (٢٠٠٧/٥/١٤٥٦)

الواصفات: /الإدارة العامة/

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

المقدمة

تعرضت الإدارة العامة إلى تغيرات كثيرة كانت جدلاً بين الرفض والقبول، إلا أن ظهرت أول إدارة عامة بشكل مستقل بعد الحرب العالمية الثانية ويعتبر مساهمة الكتاب الثلاثة (هيربرت سايمون – والدو – بو أبل باي) كبيرة في خدمة العمل كمادة فاعلة لإعادة هيكلة الإدارة العامة.

واستمرت الإدارة العامة بالتطور والتقدم إلى الآن وأصبح التركيز الوحيد لها هو إيجاد طريقة للتوافق والتوازن بين التأثيرات السياسية والإدارية والقانونية والاجتماعية والمالية والسلوكية والتكنولوجيا، وهذا ما سنبحثه في هذا الكتاب.

سيتم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة عشر فصلاً على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتحدث عن **مدخل الإدارة العامة**، وذلك بالتعرف على تعريف الإدارة العامة والأسباب التي أدت إلى ظهورها، وأهم روادها وأهميته، ومعرفة أهم تطوراتها، ونشأتها، ونشأة الإدارة العامة في الولايات المتحدة وأهم تطور نظامها والخدمة المدنية فيها، وأهم ملامح الإدارة العامة في القرن العشرين، والتعرف على أخلاقيات الإدارة العامة وأهميته وأنواعها.

الفصل الثاني: ويتحدث عن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، وذلك بالتعرف على أهم مداخل الفكر الإداري، وأوجه البيروقراطية: مبادئها ومكوناتها واختصاصها.

الفصل الثالث: ويتحدث عن نظرية الإدارة العامة والفصل بين السلطات، وذلك بالتعرف على أهم مداخل الإدارة العامة والتي تشمل

أولاً: المدخل الإداري

ثانياً: المدخل السياسي

ثالثاً: المدخل القانوني

الفصل الرابع: ويتحدث عن التدريب في الإدارة العامة، وذلك بالتعرف على تعريف التدريب وتصميمها الفعال، والعوامل المؤثرة على العمل والتعليم، والدور الذي يلعبه التدريب، والأدوار والمواقع لتدريب المحترمين، ومعرفة من يقدم التدريب، ومعرفة تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن يتطلب تحليلاً التنظيم أم الأفراد أم المهام، ومعرفة من يجب أن يشارك في تحديد الاحتياجات والطرق المستخدمة فيها، ومعرفة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الخامس: ويتحدث عن شؤون الموظفين في القطاع العام، وذلك بالتعرف على مفهوم إدارة الأفراد، ومقابلتها للتطبيق في الحكومة، وأهم الفترات التاريخية في تطورها، والتطرق إلى إدارة الأفراد من منظور جزئي أو كلي، وأهم العوامل التي تؤثر على الأفراد، والمتطلبات الواجب توافرها في مدراء شؤون الأفراد، ومعرفة أهم التحديات التي تواجه إدارة الأفراد في المستقبل، ومعرفة نظام الجدارة، وقبول المضامين السياسية لها، والتطرق إلى الخبرة الوظيفية والوظائف التقليدية في الإدارة العامة، وأهم الأشياء التي يجب توافرها في الوظيفية والخدمات التي تزود المؤسسات العامة للموظفين، ومعرفة تأثير الخبرة الوظيفية.

الفصل السادس: ويتحدث عن الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، وذلك بالتعرف على المنهج الإستراتيجي في الإدارة وأهم مميزاته، والعقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي، ومعرفة أين تمارس الإدارة الإستراتيجية والمستويات المختلفة لها، ومن المسؤول عنها، وأهم مكوناتها، والتطرق إلى الرقابة التقويمية التي تعتبر أداة سياسية في عملها، ومعرفة المراجعة الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتعرف على الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام وبيئته وأهم سلبيات وايجابياتها، وعملية الإدارة الإستراتيجية والعوامل الداخلية والخارجية في تنفيذ عمليها، ومعرفة الخطة الإستراتيجية.

الفصل السابع: ويتحدث عن الموازنة العامة في المالية العامة، وذلك بالتعرف على مفهوم الموازنة العامة للدولة وصفاتها، ومبادئها، ومراحلها، وإدارة علميتها، ومعرفة الموازنة كعميلة إدارية فرعية، والموازنة من منظور تاريخي.

الفصل الثامن: ويتحدث عن السياسة والإدارة، وذلك بالتعرف على المقصود من السياسة، والطابع السياسي للإدارة العامة، والفصل بين السياسة والإدارة، وأهم أبعاد الارتباط بين السياسة والإدارة.

الفصل التاسع: يتحدث عن نظرية التغير المخطط له وتطبيقه، وذلك بالتعرف على التغيير المخطط له والممارسات الحكومية، والإبداع، والعمليات الاجتماعية، والوقت، وتطبيق التغيير، وإستراتيجية (Lewin) في التغيير، ومعرفة لماذا يتم التغيير والتطوير، وردود أفعاله، وأسباب مقاومته، ومعرفة إدارة التغيير، ومن الذي يقوم بالتطوير.

الفصل العاشر: ويتحدث عن صنع القرار (دراسة في سيكولوجيا الإدارة) وذلك بالتعرف على تعريف صنع القرار، وعمليته، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه، والمشاركة فيه وأهميتها وأنواعها.

الفصل الحادي عشر: ويتحدث عن الإدراك والعزو في السلوك التنظيمي، وذلك بالتعرف على تعريف الإدراك، ومراحلها المتعددة، والمؤثرات فيها، وأهم المصادر التي تؤدي إلى التشويش، وتعريف العزو، والمتغيرات التي تسبب فشل أداء الأشخاص، وأهم التحيزات فيه استخدام المدراء العزو.

الفصل الثاني عشر: ويتحدث عن الاتصال في المنظمات الإدارية، وذلك بالتعرف على الاتصال وهو عملية شخصية متداخلة، وتعريف الاتصال وأهميتها في المنظمات وعناصرها، وأساليب الاتصال في المنظمات وأهم توجهات شبكات الاتصال وأنماطها، ومعرفة أن الاتصال يعد تحدياً في اليوم، وأهم مشاكل التكنولوجيا من خلال الاتصالات غير الاختلافات الثقافية واللغوية، وفي المنظمات التعليمية، ومعرفة أهم تشجيعات الاتصال للتغلب على معوقاتها، وزيادة فعالية الاتصال.

الفصل الثالث عشر: ويتحدث عن **الإصلاح الإداري في الوطن العربي**، وذلك بالتعرف على الإصلاح الإداري، أبعاده، توجهاته، ومفهومه ومقوماته، والتجربة العربية في الإصلاح الإداري وأهم سماته ونتائجه. والأسباب الرئيسية للإصلاح الإداري وسماته ونتائجه في الوطن العربي وأهم استراتيجية في الوطن العربي، والإعلان العربي عن التنمية المستدامة.

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة العامة

مدخل إلى الإدارة العامة

مفهوم الإدارة العامة:

هناك عدة تعريفات للإدارة العامة:

- **تعريف (Golden):** عبارة عن إجراءات ومؤسسات وأفراد يقومون بأدوار رسمية لتحقيق أهداف معينة.
- **تعريف شامل للإدارة العامة:** هي القوة المسؤولة عن الإشراف على نشاطات التنظيمات الإدارية الحكومية والسيطرة عليها وإيجاد التوافق بينها.

الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة:

١- حاجة الدولة إلى اقتصاد قوي تتدفق لأفكار سلطة إستراتيجية.

٢- معاناة الدول النامية من ثغرات في الاقتصاد القومي أو مجال الخدمات وحجب القطاع الخاص عن الاستثمار.

٣- تدخل الدولة لمعالجة نقاط ضعف القطاع الخاص مثل سيطرته على البنوك.

٤- احتياج الدول في حالات الحرب إلى تحويل اقتصادي، بحيث يخدم ويرفد الآلية العسكرية لمعالجة الحالات الطارئة.

أهم الرواد في علم الإدارة:

- **وودرو ويلسون:** الذي عمل على جعل الإدارة حقلاً أكاديمياً مستقلاً عن العلوم السياسية في عام (١٨٨٧) إيمانا بمبدأ فصل السلطات القائل بتمييز السلطة التشريعية عن السلطة التنفيذية.
- **ليونارد هوايت:** يعد أول مؤلف منظم في الإدارة العامة هو (المدخل في دراسة الإدارة العامة) الذي نشره عام (١٩٢٦) التي تدرس في معظم الجامعات الأمريكية حتى الخمسينات.

- **ماكس فير:** هو عالم اجتماعي ألماني قام بأول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الراشدة في البناء التنظيمي، وأضاف إلى أن أسماء النظرية البيروقراطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه عالمنا المعاصر (التنظيمات الرسمية الكبيرة).
- **هنري فايول:** مهندس فرنسي في عام (١٨٤١) كتب في كتابه الإدارة العامة والصناعية وكتب إليه العملية الإدارية تبنى نظرة متكاملة في الإدارة مبنية على فكرتين هما:

١- وظائف الهيئة

٢- الشروع ومبادئ الإدارة

أهمية الإدارة العامة:

إن ظهور أجهزة الإدارة العامة عبر التاريخ لم يكن وليد صدفة أو الارتجال ولكنه تعبراً عن حاجة المجتمعات البشرية رغم اختلاف لغاتها وحضارتها ومراحل تطورها لمثل هذه الأجهزة، اختلفت وجهات النظر لقدماء الفلاسفة حول أهمية الأجهزة الإدارية تبعاً لاختلافهم في تحديد الوظائف التي تؤديها.

فترات تطور الإدارة العامة:

هناك فترات تاريخية لكل فترة من الفترات حيث كانت على النحو التالي:

أولاً – فترة التطور التاريخي امتدت (١٩٠٠ - ١٩٢٦):

كانت تدعو إلى الفصل بين السياسة والإدارة، وكانت الإدارة العامة في هذه المرحلة حقل هام من حقول العلوم السياسية، ومن أهم رواد هذه المرحلة:

(جودنو وايت) الذي دعا إلى:

١- تمثيل السياسة للتعبير عن رأي الدولة.

٢- الإدارة تقوم بتنفيذ تلك السياسات.

٣- فصل ما بين السلطات (التشريعية – القضائية – التنفيذية).

في العام ١٩٢٠ بدأت الإدارة العامة حقل من حقول الأكاديمية **حيث قام (وايت) بتدعيم المفاهيم التالية:**

يؤيد فكرة الإدارة.

١- يؤيد المفاهيم العلمية.

٢- لا توجد أي قيم عظمى تؤثر على الإدارة.

٣- مهمة الإدارة الكفاية والاقتصاد.

ثانياً – فترة مبادئ الإدارة التي امتدت من الفترة (١٩٢٧ – ١٩٣٧):

ومن روادها:

(رابي): الذي دعا إلى أن هناك من المبادئ العلمية التي يمكن اكتشافها فيما يلي:

١- تطبيق مبدأ العلمية للإدارة العامة

٢- حاجة كبيرة للناس الإداريين إلى المعرفة الإدارية.

جاءت مرحلة التحدي عام (١٩٨٣ – ١٩٥٠) **ومن روادها (جستر برنانر) الذي دعا إلى ما يلي:**

١- وظائف المدير الإداري

٢- تأثير كبير على (هيربرت سايين) عندما كتب السلوك الإداري للإدارة العامة معروضة على أن الإدارة والسياسة يجب ألا يكونوا منفصلا عن بعضهم البعض.

ثالثاً – فترة الإدارة العامة كعلوم سياسة (١٩٥٠ – ١٩٧٠):

كنتيجة لهذا التطور المختص في مجال الإدارة كانوا ضمن دوائر العلوم السياسية من حيث الموقع القانوني أو الفكري، حيث كانت تنظر إلى الإدارة العامة على أنها حقل العلوم السياسية. وعام (١٩٦٧) لم تكن للإدارة العامة أي دور لاجتماعات العلوم السياسية الأمريكية. (والد) في عام ١٩٦٩ دعا إلى أنه أصبح هناك نوع من العدائية من قبل العلوم السياسية بشكل واضح.

رابعاً – فترة علم إداري للإدارة العامة (١٩٥٦ – ١٩٧٠):

في هذه المرحلة حدثت في نفس التوقيت الزمني لعلم الإدارة بأن تمثل علم الإدارة (الإدارة العامة) هو الاختيار الناجح، أما الآن تركزت عملية البحث على هوية علم الإدارة العامة، هنا التركيز على الأساليب يتطلب نوع من الخبرات والتخصص. عام (١٩٥٦) ركزت هذه الفترة على ما يلي:

١- عام الإدارة الذي يصدر أربع تصنيفات عبارة عن إدارة في الأعمال أو في أي مؤسسة عامة.
٢- التركيز على مرحلة التنظيم والتطوير الإداري لعام (١٩٦٠)
٣- الاهتمام بعلم النفس الاجتماعي
٤- تحقيق الذات بالنسبة للأعضاء
٥- أبحاث تم القيام بها في البيروقراطية ضمن علم الإدارة.
٦- الاهتمامات على المعايير (القيم البيروقراطية) إبداع فكري ومنهجيات علمية.

نشأة الإدارة العامة وتطورها:

يرجع وجود الإدارة العامة إلى عهد بعيد، فقد أوضحت بعض دراسات التاريخ أن الإدارة العامة موجودة منذ قديم الزمان، حيث وجدت دراسات لمشكلة البيروقراطية في مصر القديمة، ودراسات عن المركزية في ظل الإمبراطورية الرومانية على سبيل المثال.

وتعتبر الإدارة العامة من العلوم الحديثة، والتي بدأت دراساتها تأخذ طابع الانتظام منذ عام ١٩٠٠ تقريباً، وقد أخذت طريقاً في النمو والتطور التكنولوجي وظهور حركة الإدارة العلمية ونتائج الحربين العالميتين الأولى والثانية وظهور أبحاث وكتابات متخصصة في الإدارة العامة. ولعله من المفضل أن نذكر بإيجاز العوامل والأسباب التي ساهمت في نمو الإدارة العامة، والتي يمكن تلخيصها **كما يلي:**

١- أدت الثورة الصناعية إلى قيام صناعات جديدة وتحولات جذرية في المجتمع وتطورات في وسائل الاتصال مما أدى إلى زيادة نمو الفكر الاقتصادي الحر انبثاقاً من المذهب الفردي، وزاد الاتجاه الفردي والذي حتم على الدولة التدخل مما أدى إلى اتساع دائرة الإدارة العامة. وكان من نتائج الثورة الصناعية أيضاً أن تطورت العلوم الطبيعية في مجالات الاختراعات والاكتشافات، بحيث أصبحت الحاجة ماسة إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة. وارتبط بذلك نمو العلوم الاجتماعية وازدهارها وزيادة الاهتمام بالإدارة العامة من جانب علماء السياسة.

٢- تعتبر حركة الإدارة العلمية من الأسباب الرئيسية التي أسهمت في نمو الإدارة العامة وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين والتي ارتبطت باسم فردريك تايلور (Frederick Taylor) وقد دعا تايلور إلى تطبيق المبادئ التي خلص إليها في مجال الإدارة الصناعية في مختلف أنواع الإدارة وبالرغم من أنه أهمل العنصر الإنساني إلا أنه ساهم بدرجة كبيرة في إرساء القواعد الأساسية للإدارة. وأهم ما توصل إليه أن كل عملية يمكن أن تقسم إلى خطوات ويمكن دراسة كل خطوة واختيار أنسب الطرق لأدائها وتدريب العاملين على ذلك وتحقيق التعاون بينهم وبين الإدارة.

٣- وظهر أيضاً هنري فايول (Henri Fayol) والذي أرسى كثير من مبادئ الإدارة الخاصة واقتبست منها الإدارة العامة الكثير. وهنالك بالطبع آخرون كجيلبرت وبيروسون وغيرهم مما ساهموا في تطوير مبادئ الإدارة العلمية.

٤- أدت الحربان العالميتان الأولى والثانية (١٩١٦ - ١٩٤٥) إلى نمو الإدارة العامة كنظام دراسي حيث امتدت أنشطتها أثناء الحرب لتشمل مجالات مختلفة لم تكن تتطرق لها وقت السلم، وبعد انتهاء الحرب استمرت أهمية الإدارة العامة بل وزادت من أجل إدارة الإمكانيات البشرية والمادية المحدودة للقضاء على الدمار الذي خلفته الحرب ومن أجل التنمية. ففي الحقيقة فإن هاتين الحربين الشاملتين قد وضعتا على عاتق الدول أعباء جسيمة لم يمكن من المتيسر إنجازها على أتم وجه إلا عن طريق إدارة عالية الكفاية.

٥- ظهرت حركة الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم والتكوين الحكومي في الولايات المتحدة في أواخر القرن العشرين وبدأت تثمر في أوائل القرن الحالي من حيث مساهمتها في نمو الإدارة العامة بالرغم من أن جانباً منها يعتبر رد فعل لحركة الإدارة العلمية والتي نشطت أصلاً في إدارة الأعمال. إلا أن حركة الإصلاح الإداري استمرت بعد ذلك وطوال أكثر من نصف قرن مركزة على مجال التنظيم الإداري وإعادة التكوين الحكومي.

٦- أدت النهضة العلمية في ميدان السياسة والتي بدأت منذ أوائل القرن الحالي إلى ظهور نظريات ومبادئ سياسية كما ظهرت حركة الديمقراطية التقدمية وبدأت النظرة تهتز بالنسبة للمذهب الفردي بالتالي ظهرت الدعوة إلى تدخل الدولة. ونتيجة لذلك ظهرت نظريات جديدة في الحكم والحكومات وفي ممارسة السلطة وبواعثها مما ساهم في تطور الإدارة العامة وأصبحت الإدارة العامة تدرس ضمن مجموعة العلوم السياسية لفترة من الزمن إلى أن انفصلت عنها وأصبحت ميداناً مستقلاً للدراسة بعد نمو العلوم السياسية وأخذها شكلاً مستقلاً.

٧- ظهرت (١٩٢٦ – ١٩٥٨) بعض الكتب العلمية في مجال الإدارة العامة في محاولة لإرساء قواعد وأصول لهذا العلم. ففي عام ١٩٢٦ كتب وايت (White) كما ذكر سابقاً أول كتاب عن الإدارة العامة كمادة مستقلة وسماه مقدمة في دراسة الإدارة العامة (Introduction to the study of public administration) وطوره خمسة مرات خلال الفترة من ١٩٣٦ إلى ١٩٥٨ مما يدل على تطور هذا العلم وطرق تدريسه. وفي حقيقة الأمر يعتبر وودرا ولسن (Woodraw Wilson) الأب المؤسس للإدارة العامة كنظام دراسي وأول من كتب فيها وقدم جهداً كبيراً في تحديد مفاهيمها ومحاولة إقامة نظريات لها، وظهر له أول بحث مكتوب في عام ١٨٨٧ عن دراسة الإدارة في مجلة العلوم السياسية الأمريكية.

٨- أسهمت المؤتمرات العلمية في العلوم الإدارية والتي بدأت منذ انعقاد المؤتمر الدولي للعلوم الإدارية بمدينة بروكسل عام ١٩١٠ في نمط الإدارة العامة كنظام

دراسي كما ساهمت الجمعيات العلمية في ذلك أيضاً، فهناك دور الجمعية الأمريكية للإدارة العامة والتي أنشأت مستقلة عن الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية منذ عام ١٩٢٩، وكذلك دور الأكاديمّية القومية الأمريكية للإدارة العامة والتي ظهرت عام ١٩٦٨.

٩- أدى ظهور الدول الجديدة بعد الخمسينات إلى نمو النظام الدراسي للإدارة العامة فقد اهتمت هذه الدول بدراسة تطور الإدارة العامة وبغيرها من الدول وأنشأت المعاهد المتخصصة لدراستها لما لها من دور خطير على التنمية والتقدم ونتيجة لذلك ظهرت مفاهيم جديدة في الإدارة العامة مثل مفاهيم التنمية الإدارية وإدارة التنمية، وتنمية البيئة الإدارية وغيرها. مع استمرار التطور التكنولوجي وزيادة الاكتشافات والاختراعات في مجالات الذرة والفضاء ازدادت أهمية الإدارة العامة، ولعل الأجهزة الإدارية القائمة في الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي لإدارة الشؤون التكنولوجية الحديثة المثال على ذلك.

من ناحية أخرى فقد أورد بعض الكتاب خمس مراحل لتطور الإدارة العامة وهي:

- في المرحلة الأولى انفصلت فيها الإدارة العامة عن علوم القانون وعلوم السياسة وأصبحت تدرس كمادة مستقلة في كليات العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية.
- المرحلة الثانية أصبح للإدارة العامة معاهد خاصة تدرس بها وفي مقدمتها (School of Citizenship & Public Affairs Maxwell) بأمريكا.
- **المرحلة الثالثة:** أنشئت معاهد للإدارة العامة يدرب بها العاملون بالخدمة العامة.
- **المرحلة الرابعة:** أنشأت مدارس ومراكز لتدريب المعفيين الجدد بالحكومة.
- **المرحلة الخامسة:** وفيها بدأت برامج لتنمية القادة المنفذين بالحكومة على المستويات المختلفة.

وخلص هؤلاء الكتاب بأن ذلك توضيح دراسة الإدارة العامة تطورت من تدريب ميداني على الواقع أثناء العمل، إلى دراسة مرتبطة بالقانون، إلى دراسة في إطار العلوم السياسية، إلى أن استقلت وأصبحت ميداناً متخصصاً في الدراسة. وعندما

استقلت كانت في البداية تدرس كمادة في إحدى الكليات الأخرى، ثم أصبح لها معاهد متخصصة، ثم أصبح لها معاهد يدرب فيها العاملون بالحكومة والمعينون الجدد، ثم أضيفت إلى هذا فكرة تنمية القادة الإداريين وكبار المنفذين.

وفضلاً عن ذلك فإن الإدارة العامة كعلم وميدان للدراسة قد توسعت وأصبحت تضم تخصصات مختلفة أهمها، أصول الإدارة العامة، والتنظيم، وأساليب التحليل الإداري، تخطيط وإدارة القوى العاملة، تخطيط وإدارة الموارد المالية، الدراسات السلوكية، العلاقات العامة، إدارة التنمية، الإدارة العامة المقارنة وإدارة الحكم المحلي وتخطيط المدن.

علم الإدارة علم حديث العهد من علوم القرن العشرين، نهضت دراسته وتبلورت ضرورة الاهتمام به في أعقاب الحربين العالميتين الأولى والثانية، ليس فقط في المجالات الحربية حيث لاقى عناية كبيره وساهم مساهمة فعالة في تنظيم المجهودات العسكرية، وإنما أيضاً في مجال الإدارات المدنية للدولة. إذ أن ظروف الحرب وضعف كل من الإمكانيات البشرية والموارد المادية من ناحية، وكثرة أعباء الدولة أبان الأزمات من ناحية أخرى يستلزم إدارة على جانب كبير من الدراية والكفاءة حتى تستطيع الاضطلاع بهذه الأعباء رغم نقص ما لديها من إمكانيات.

إلا أن دراسة الإدارة العامة من الوجهة الفنية ليست منعدمة الأصل في الماضي. فقد فكر كثيرون من قبل في مشاكل الجهاز الإداري بقصد رفع كفاءته وزيادة فعاليته، وإن كانت أبحاث ومؤلفات ما قبل القرن العشرين لم تصل في الحقيقة إلى درجة كبيرة من التقدم. ولعله من المناسب أن نتحدث بإيجاز عن نشأة وتطور علم الإجارة في أهم بلدان العالم:

نشأة الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مهد دراسة علم الإدارة الحديث وأكثر الدول تقدماً فيها. وقد بدأت الأبحاث الإدارية تحتل مكاناً متزايد الأهمية منذ أواخر القرن

التاسع عشر ويعتبر الرئيس الأمريكي وودرو ولسن (Woodrow Wilson) (١٨٥٦ – ١٩٢٤) الذي عرض أفكاره في مقال مشهور نشرته مجلة (Political Science Quarterly) عام (١٨٨٧) من مؤسسي هذا العلم في العالم الجديد. وقد أوضح في هذا المقال ضرورة دراسة الإدارة دراسة موضوعية. وتحدث عن طرق البحث فيها، كما انتقد بشدة نظام الموظفين الأمريكي المسمى (Spoil System) والذي يجعل من الوظائف العامة غنائم تقوم على اعتبارات سياسية يتصرف فيها الحزب الفائز في انتخابات الرئاسة كما يشاء، مطالباً بأن تكون الإدارة متميزة عن السياسة.

وقد دفعت ظروف الأزمة الاقتصادية فيما بين الحربين العالميتين الرئيس فرانكلين روزفلت (Franklin Roosevelt) إلى إحداث ثورته الإداري المعروفة في الولايات المتحدة باسم (The New Deal) والتي بمقتضاها تدخلت الدولة في كثير من ميادين النشاط التي لم يكن من تقاليدها اكتنافها. ورغم المقاومة التي لقيتها هذه السياسة من جانب المجتمع الأمريكي في بادئ الأمر، فقد أدت النتائج التي حققتها إلى الاعتراف بأهمية دور الدولة وإلى تغيير مفهوم سياسة الاقتصاد الحر التقليدية في الأذهان. وأدى مجيء الحرب العالمية الثانية إلى تطبيقات جديدة وناجحة في مجال تدخل الدولة وتنظيم طرق هذا التدخل. كما ساهم في استقرار هذه السياسة وانتشارها في بلاد العالم.

وهكذا كان للأمريكيين فضل السبق في دراسة الإدارة العامة فأخذوا في تنظيم العمل تنظيماً علمياً مقتدين في ذلك بالمبادئ التي سبق كشفها في مجال إدارة الأعمال في المشروعات الخاصة. وأدت زيادة تركيزهم في بادئ الأمر على مسائل التنظيم الفني إلى عدم الاهتمام الكافي بالعنصر الإنساني وإهمال دور القانون الإداري. ولكن عيون هذا الاتجاه سرعان ما وضحت وبدأ العمل الإنساني يجد مكانه في دراسة الإدارة العامة ليوجهها بالإضافة إلى الوجهة الفنية والوجهة الاجتماعية والنفسية. وأخذ علم الإدارة يحيا حياة نهضة جديدة منذ حوالي منتصف القرن العشرين. بعد أن شملت دراسته مختلف جوانب العمل الإداري. وظهرت المجلات الإدارية وأنشئت المعاهد

والهيئات المتخصصة في دراسة الإدارة العامة التي اهتمت بها كذلك كثير من الجامعات الأمريكية.

وتقوم دراسة الإدارة العامة في أمريكا الآن إلى حد كبير على طريقة دراسة الحالات (Cases Study) وتضع موضع الاعتبار الجوانب المختلفة للعمل الإداري كما تختلط أحياناً بدراسة القانون الإداري، وقد تركت أبحاث علم الإدارة العامة في الولايات المتحدة أثرها في دراسة هذه المادة خاصة في البلاد الأنجلوسكسونية والاسكندنافية بالإضافة إلى أثرها الملحوظ في بقية دول العالم.

مضمون مدرسة الإدارة العامة:

ظهرت فكرة الدراسة العلمية للإدارة العامة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حيث نشرت كتابات تدعو إلى الحاجة إلى تلك الدراسة. وأهمها مقال العالم الأمريكي اسمه (وردو ويلسون) نشر سنة (١٨٨٧) تحت عنوان (دراسة الإدارة العامة) ولقد نشر هذا البحث في ظروف معينة يمكن إجمالها كالآتي:

١ - الغنائم للمنتصر:

كانت الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من التدخلات الحزبية السياسية في شغل وظائفها، ذلك أن الحزب السياسي المنتصر في انتخابات رئاسة الجمهورية يقوم فور تسلم رئيسه مقاليد السلطة بتعيين أنصاره في وظائف الخدمة المدنية وذلك كمكافأة لهم على تأييدهم أعمالاً لقاعدة (الغنائم للمنتصر) وفصل غيرهم ممن يشغلون هذه الوظائف. وكان لهذا التقليد الكثير من الآثار الضارة، منها عدم توافر الاستقرار الكافي لأجهزة الإدارة العامة. ذلك أن شاغلي الوظائف الإدارية العليا لا يتمتعون بأية ضمانات لاستمرارهم في مناصبهم لمدة معينة، فبقاؤهم يرتبط ببقاء الحزب السياسي الذي يؤيدونه في الحكم، فإذا ما هزم في الانتخابات وتولى الحزب المنافس الحكم بدلاً منه، فإنهم سيفصلون من مناصبهم ليحل محلهم أنصار الحزب المنتصر ومن الطبيعي أن عدم الاستقرار هذا له آثاره الضارة على مسير المرافق العامة بانتظام واضطراد.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التقليد (الغنائم للمنتصر) يدفع الموظف إلى أن يكون ولاءه للحزب السياسي الحاكم الذي ينتمي إليه، لا للدولة كشخص معنوي دائم ومستمر، وقد يترتب على ذلك أن الموظف يفضل المصلحة الخاصة لأعضاء ذلك الحزب على المصلحة العامة.

٢- حركة الإصلاح الوظيفي:

هذه المساوئ أدت إلى ظهور حركة قوية نحو الإصلاح الوظيفي أسفرت عن قانون تحسين الخدمة المدنية سنة (١٨٨٣) الذي أخذ بنظام الجدارة بدلاً من نظام الغنائم للمنتصر، ويقضي النظام الأول بأن يكون شغل الوظائف العامة بطريق الاختبارات العامة التي تجريها لجنة خدمة مدنية، وتقابل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر، لها من الخبرة والنزاهة ما يكفي للنهوض بكفاءة الوظيفة العامة.

قانون إصلاح الخدمة المدنية:

وفي هذه الظروف نشر الأستاذ (ويلسون) الذي أصبح رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية فيما بعد مقالة سالف الذكر مركزاً على ما يلي:

إن الإصلاح الوظيفي الذي تم في أمريكا بموجب قانون تحسين الخدمة المدنية الصادر سنة ١٨٨٣ ليس إلا خطوة أولى نحو تنمية إدارية شاملة تقوم على دراسات علمية عميقة للإدارة العامة.

ضرورة وجود علم مستقل للإدارة العامة لا يتبع علم السياسة ذلك أن المشكلات الإدارية مختلفة عن المشكلات السياسية، وإذا كانت السياسة هي التي تحدد معالم الإدارة العامة إلا أن الإدارة العامة تخرج عن نطاق العمل السياسي في حد ذاته.

فالتفرقة بين السياسة والإدارة واضحة وبسيطة تستند في نظر الكاتب إلى التمييز بين وضع الخطة وتنفيذها أي التفرقة بين الأهداف والغايات من جهة ووسائل تنفيذها من جهة أخرى. فإذا كان وضع الخطط والسياسات العامة، هو في ذاته، عمل سياسي، فإن التنفيذ التفصيلي لها هو بذاته وطبيعته عمل إداري، لذلك فإن الإدارة تقع

خارج نطاق السياسة بالرغم من أن هذه الأخيرة هي التي تحدد مهام السلطة الإدارية فالإدارة العامة هي إذن التنفيذ التفصيلي والمنهجي للخطط العامة التي توضع بعيداً عنها.

ولقد أكد علماء الإدارة العامة المعاصرون في أمريكا على هذا المعنى بقولهم إذا كان جارياً أن تفهم الحكومة على أساس أنها تمارس وظائف ثلاث: تشريع وتنفيذ وقضاء، إلا أن المنطق يفرض تقسيم وظيفة الحكم إلى مهمتين رئيستين: مهمة وضع السياسة العامة من جهة، ومهمة إدارة الشؤون العامة بما يتطابق مع هذه السياسة من جهة أخرى. وهو ما تباشره الإدارة العامة باعتبارها جزءاً من فن الحكم الذي يجب تمييزه عن الحكم بوجه عام والتشريع والقضاء.

فالإدارة العامة لا تهدف إلى وضع السياسة العامة وإنما غايتها مقصورة فقط على القيام بالعمليات الفنية التي يقتضيها وضع هذه السياسة العامة موضع التنفيذ، ومن هنا وجب أن تكون الإجارة محايدة في اتجاهاتها وأهدافها مهنية المسلك. وبعبارة أخرى إن السياسة هي أسبق من الناحيتين المنطقية والزمنية من الإدارة، حيث أنه تم وضع الخطة العامة من قبل الحكومة ثم يتولى رجال الإدارة في تنفيذها وليس لهم أن يشككوا فيها أو يناقشوها لأن الوقت المناسب لذلك هو مرحلة وضع السياسة العامة أو إعادة النظر فيها. فالإدارة العامة في مثل هذا المفهوم هي تابعة لزاماً للحكومة، وإن كان هذا لا يعني كما سبق القول إن الإدارة تعد سياسة فالفارق بينهما واضع وضوح التفرقة بين الغايات والوسائل.

يجب أن تجري الأبحاث مقارنة في مجال الإدارة العامة حتى تتم الإستفادة من تجارب الدول الأخرى، والوقوف على ما تستخدمه تلك الدول من أساليب لتحقيق كفاءة أجهزتها الإدارية بغض النظر عما قد يكون لتلك الدول من أنظمة سياسية مخالفة.

ويشرح ولسون ذلك قائلاً أنه في حين أن أنظمة الحكم تختلف في أصولها وفي أشكالها السياسية، إلا أنها تكاد تتفق على أمور مشتركة في الإدارة، فمن غير الجائز أن تقوم الإدارة في دولة ديمقراطية على أساس مختلف بصفة جوهرية عن ذلك الذي تستند إليه في دولة غير ديمقراطية. صحيح أن نظم الديمقراطية السياسية تتميز

بأن المسائل الحيوية يجب تحديدها في نهاية المطاف عن طريق الجدل والمناقشة وأن المؤسسات السياسية تستند على إرادة الأغلبية، غير أن جميع النظم ديمقراطية وغير ديمقراطية تتبع مبدأً واحداً في حسن الإدارة وتتشابه السياسة موضع التنفيذ لما يتفق. والديمقراطية من شأنها أن تجعل دراسة النظم الإدارية مقارنة دراسة آمنة بمعنى ليس من شأن الأخذ بنظام إداري سليم، مطبق في دولة استبدادية أي دعوة إلى نقل روح الاستبداد إلى النظام السياسي.

تطور نظام الإدارة العامة ونظام الخدمة المدنية الأمريكية:

مع صدور قانون الخدمة المدنية عام ١٨٨٣ الهادف إلى تخليص الإدارة العامة من نظام المغانم لما يشوبه من محسوبية وانتماء سياسي حزبي وإلى إرساء نظام الكفاءة، دار التساؤل حول الحد الفاصل بين الوظائف، التي يلزم للتعيين فيها النجاح في مسابقة وبين تلك التي يجب أن يبقى التعيين فيها ضامناً لتقدير السلطة السياسية، الأمر الذي جعل المحاولات ترتكز على إيجاد معيار منطقي يمكن الاعتماد عليه للتمييز بين الوظائف ذات الطابع السياسي وتلك التي تتصف بالطابع الإداري.

وأي ما كان الأمر، فإن الرؤساء الأمريكيين بالرغم من عدم تمكنهم من التخلص نهائياً من الضغوط التي تمارسها أحزابهم للتضييق من نظام الكفاءة، إلا أن عدد الوظائف التي يخضع التعيين فيها لمعايير سياسية أصبح في تقلص مستمر وذلك بفضل جهود لجنة الخدمة المدنية المؤلفة من أعضاء ينتمون لكلا الحزبين الكبيرين: الحزب الديمقراطي، الحزب الجمهوري.

إضافة إلى ذلك استقر مبدأ التعيين على أساس المسابقة في نظام الوظيفة العامة بصدور قانون هاشت سنة ١٩٣٩ الذي نص على حظر قيام العاملين الخاضعين لنظام الوظيفة العامة بأي عمل موجه لصالح حزب سياسي. غير أنه من الملاحظ أن نظام الخدمة المدنية آنذاك كان يهدف من التعيين عن طريق المسابقة والتأكد من توافر الشروط المطلوبة للتعيين في فئة معينة من الوظائف، ذات الطبيعة الواحدة والمستوى الواحد، ولم يكن ضمن أهدافه التأكد من إمكانية المرشح وقدرته على تولي الوظائف

الأكثر أهمية خلال حياته الوظيفية. ولعل ذلك يجد تفسيره في أن هذا النظام أي نظام الخدمة المدنية لم يكن يتصف بالاستمرارية والديمومة فقد كان الموظفون يخضعون للتغيير والتبديل وكانوا يذهبون بذهاب الحكام الذين جاءوا بهم، الأمر الذي كان مشاراً بشكوى باعتباره إهداراً للطاقات وعائقاً لتنفيذ البرامج الطموحة التي تم إقرارها والمباشرة بتحقيقها.

إضافة إلى ذلك لم تكن الإدارة تهتم بتدريب العاملين بها على ممارسة المسؤوليات التي تتطلبها واجبات وظيفته وكان على هؤلاء أن يكونوا لأنفسهم وبأنفسهم المؤهلات الخاصة بالوظيفة أو المنصب الذي يطمعون فيه.

وإن كان ذلك لا يشكل مشكلة متعذرة الحل حيث أنه نظراً لتشابه طرق الإدارة العامة في القطاعين العام والخاص، كان من السهل على الإدارة العامة أن تؤمن احتياجات من الموظفين من الخارج وذلك باعتمادها على الإعداد الذي يتم في المؤسسات التعليمية وعلى الخبرة التي يكتسبها الأشخاص الذين يجرى تعيينهم من خلال أعمالهم في القطاع الخاص.

مع تزايد المهام الملقاة على عاتق الإدارة الأمريكية نتيجة الحروب العالمية وتنامي المسؤوليات الدولية للولايات المتحدة الأمريكية، كان لازماً إنشاء العديد من الإدارات الجديدة وتزايد كبير في أعداد الموظفين الفيدراليين لتتمكن من مباشرة مهامها الجديدة. فعلى الصعيد الداخلي كان على الإدارة أن تلعب دوراً متعاظماً في مجالات إنشاء المدن الجديدة والإسكان والتربية والأمن الاجتماعي ومحاربة التلوث وحماية البيئة. وعلى الصعيد العالمي كان لا بد من تدخل لأسباب استراتيجية ولاتساع برامج غزو الفضاء. لذلك تسجل بعض الباحثين أن معدل الزيادة الطارئة على موظفي الإدارة الفدرالية قارب ١١% بين عامي ١٩٦٦ و ١٩٧٥ وبالرغم من ذلك ظهرت مشكلة للإدارة تكمن في كيفية ملء الوظائف المستحدثة والوظائف الشاغرة بنفس الوقت أي أن الوظائف الشاغرة تزايدت بشكل هائل في الفترة الممتدة من ١٩٦٦ إلى ١٩٧٥ حيث بلغت ٦٧٥ ألف وظيفة من أصل ٧٦٠ ألف وظيفة، وهذا يعني أن وظائف الإدارة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية يلزم تجديدها بصورة تكاد تكون كاملة. من

هنا كان لازماً على الإدارة الأمريكية إجتذاب الشباب من حملة الشهادات من جهة والمحافظة على الكفاءات الموجودة لديها وتنمية قدراتها لمواجهة المهام المستحدثة من جهة أخرى. لذلك اضطرت الإدارة الأمريكية إلى الأخذ بمبدأ التدريب في مجال القطاع العام حيث بات من المستحيل على كبار الموظفين البقاء في مراكزهم أو التطلع إلى إمكانية الترقية ما لم يتم تطوير قدراتهم على استيعاب الأساليب الحديثة في العمل الإداري التي تواكبت مع إدخال الحاسب الآلي في مجال النشاط الإداري ومن ناحية أخرى بدأت الأفكار التي تؤكد على استمرارية العمل الإداري وعلى أن الوظيفة العامة مهمة تأخذ طريقها لكي تكتسب الوظيفة العامة مفهوماً جديداً يربط بين الموظف والإدارة برباط دائم الأمر الذي يحرره من شعورة اتجاه الحزب الذي جاء به إلى منصبه. وفي هذا الإطار شكلت لجنة برلمانية لدارسة النشاط السياسي للموظفين وجاء تقريرها مؤكداً على أن اشتراك الموظف في العمل السياسي لصالح أحد الأحزاب من شأنه وضع حياده موضع الشك اتجاه المتعاملين مع الإدارة من جمهور المواطنين واتجاه الغالبية الحاكمة التي قد تتغير غداً أو بعد غد فضلاً أن عملية إبعاد أعداد كبيرة من الموظفين بذهاب الأغلبية الحاكمة التي جاءت بها لا يشكل فقط هدراً للطاقات والخبرات بل إنه يقطع استمرارية العمل ويؤدي إلى الشك في فعالية العمل الإداري. ومع الوقت بدأت فكرة الوظيفة العامة كمهنة تأخذ طريقها في الاستعمال الرسمي بل أن فريق العمل الذي تم تأليفه سنة ١٩٦٦ لرسم الخطوط العريضة للسياسة الجديدة في الخدمة المدنية العليا.

أوصى بضرورة تنظيم وظائف الإدارة العليا على هذا الأساس مشيراً إلى أن الإدارات المحدودة التي أخذت به، نجحت في استقطاب أفضل المرشحين الذين يمكنهم الاضطلاع بسرعة بالمسؤوليات التي تستند إليهم وإلى ما توصلت إليه هذه الإدارات نتيجة اعتمادها لنظام الترقية، من تفوق عددي ونوعي بالمقارنة بالإدارات الأخرى التي اقتصرت على ربط الموظف بصورة محددة بالوظيفة التي يشغلها منذ دخوله الوظيفة. وكان من نتيجة ذلك صدور مرسوم سنة ١٩٦٦ بأسس التوظف في الإدارة

العليا الأمريكية وأنشأت في ظل هذا المرسوم إدارة للوظائف الإدارية العليا مهمتها تأمين احتياجات كافة الإدارات من المرشحين المؤهلين لتولي الوظائف التي ترغب في ملئها و إتاحت الفرصة لهم بالترقية وبلوغ أعلى الوظائف في الإدارة.

ولقد قامت هذه الإدارة بوضع جدول يتضمن حوالي ٢٦ ألفاً من كبار الموظفين الفدراليين يكون في متناول لجنة الخدمة المدنية للرجوع إليه عندما تتقدم باقتراحاتها لشغل الوظائف الشاغرة، وهو ما نتج عنه تكوين وظيفة عامة عليا منظمة مؤهلة للخدمة في مختلف قطاعات الإدارة الاتحادية.

هناك ثلاث تطورات كونت نظام الإدارة العامة المميزة في أمريكا:

١- ساهم ظهور نظام الإدارة إلى تطور نظام الحزبين السياسيين وظهرت في شؤون البيروقراطية خصوصاً (نظام الفساد)

٢- من خلال الأحزاب السياسية أعطت الأفراد تعزيز الولاء (التعريف على النظام القائم على موضوعات الغير) ساعدت على مايلي:

- زاد الاهتمام بالخدمة العامة لدخولها في المجتمع
- تطور في الإدارة العامة الأمريكية (حركة الإصلاح الأمريكية)بناء على قدرات ومؤهلات
- أعطت المجال للعديد من السمات للإدارة العامة التطور الذي أثر على نظام الإدارة العامة في مجال التخصص النوع – المهني للعمل، والتي كانت في بداية القرن العشرين واستمرت حتى الوقت الحالي.

ملامح (سمات) الإدارة العامة في القرن العشرين:

- دراسة تطبيق الإدارة العامة العملي – معياري ولم يركز على الجانب النظري
- تطورت دون أي اعتبار (عامل محدد للإدارة العامة)
- معظم الجهود الحديثة كانت نظرية بيروقراطية (مؤسسات خاصة) نظرية تنظيمية – ونظرية سياسية.
- الاهتمام الأساسي كان الإصلاحات التطبيقية العملية.

- ركزت على فكرة الاقتصاد والكفاية (تزويد الخدمات بأقل تكلفة) من روادها الكاتب (ويلسون).
- تحدثت عن الأهداف التي اهتمت بها الإصلاحات الإدارية.
- كان هناك كفاية ثانوية أخرى (أي الاستجابة للحاجات العامة) وأيضاً الحديث عن العدالة والتعامل بالتساوي والمشاركة من قبل الناس في قرارات الدولة.
- الهيكلية التنظيمية الرسمية للإدارة العامة كانت متعددة للإصلاحات التنظيمية مثل الاعتقاد للكثير من الإداريين والسياسيين والمجتمع المثقف أن جميع أشكال الفساد يمكن حلها عن طريق الهيكلية في النقاط التالية:

١- أوصت بعض الدراسات بإعادة تنظيم الدوائر المشتركة (هدف محدد) عملت على التجمع في التركيز على جهة معينة تخصه فقط مثل التركيز على جهة الزراعة ووضعها فقط في الزراعة.

٢- المساواة بين السلطة والمسؤولية.

٣- إصدار الأوامر.

٤- تقليل عدد المرؤوسين لنطاق الإشراف.

٥- توضع فقط على خطوط السلطة والاستشارة من أوامر وتعليمات.

- في نفس الوقت حدث تطور حديث في الإدارة العامة كان التطور نحو العلاقات الإنسانية عام (١٩٣٠).
- القيام بالأبحاث كانت تتعلق بالعاملين والإدارة في المؤسسات الصناعية حيث كانت هذه الأبحاث تركز على أهمية الجانب الاجتماعي أي التنظيم الغير رسمي في الاتصالات والتركيز على المواقف مثل شيء مستقر على القدرات.
- كان مجال الإدارة على المدرسة والعلاقات الإنسانية.
- الأمور التي ركزت عليها كانت التسلسل الهرمي أساليب القيادة توضيح المهام التعامل مع العاملين كوحدة إنتاجية وبطريقة غير رسمية - نظام الحوافز (الإدارة العلمية). من سيئاتها: أمور جزئية وليست شاملة.

- عام ١٩٧٠ ظهرت في العلاقات الإنسانية تسمية جديدة هي (التطوير الإداري) كان الهدف الأساسي باتجاه هذا التغير (المواقف القيم - الهيكليات التنظيمية للمنظمات) لتستطيع التكيف مع التغير البيئي المطلوب من أجل أن تستمر
- التطوير التنظيمي ركز على تحديد انسجام ما بين أهداف تنظيمية وأهداف شخصية وتحقيق الذات للمدراء والعاملين وعملية الاتصال وجهة لوجهة بشكل فعال وأيضاً في مجال المشاركة في عملية صنع القرارات.
- إن مدى تطبيق التنظيم التطبيقي كان محدد للدولة مجرد وصفة في الحكومة للمؤسسات سيتم إصلاحات إدارية تعكس قيم حقيقية.

أخلاقيات الإدارة العامة (Ethic In Public Administration):

إن من الضروري معرفة الواجبات والأمور التي يحضر عليه الموظف من أن يمارسها لذلك لا بد من التعرف على موضوع أخلاقيات الإدارة، إن تحقيق أهداف منتظرة من منظمات عامة مرهونة بأخلاقيات العاملين لذلك لا بد من التعرف الفعلي على الأخلاقيات والتركيز عليها. بعض الأشياء التي ذكرها الكاتب هي مرحلة تقليدية في تطور الإدارة العامة، القدرات كانت تركز على الجوانب المادية وليس على الأخلاق. جاءت في القرن العشرين وركزت على الإنتاجية التي تساعد على الربحية المادية. ركز الكاتب على الأعمال الإدارية وكانت موضع اهتمام من ناحية سياسية وجوانب أخلاقية، إن معظم الكتابات تدور حول الأخلاقيات في البيروقراطية، كانت الأخلاق تختلف من بلد إلى أخرى أساسيات لأخلاق الموظف العام. هناك قواعد وحدود تحمي الموظف من سوء استخدام السلطة. وهناك قوانين وأنظمة تعتمد الموضوعية والشخصية وتحترمها الأخلاقية

تعريف الأخلاقيات: هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد المتفق عليها في مجتمع ما.

أهمية الأخلاقيات في الإدارة:

أن حالات التهاون بالأموال العامة والربحية أدت إلى التعرف على ضرورة وجود الأخلاق للوظيفة العامة التي تهدف إلى ما هو صحيح. وما هو بخطأ وتهدف إلى المسار والصواب للموظف العام.

نظرية الإدارة والأخلاقيات:

لا يوجد ثقة في الأخلاق بسبب الفضائح، لا يهتم الكاتب بالسياسات الأخلاقية وغير الأخلاقية، يتحدث الكاتب وبر (Weber) عن مراحل وهي:

١- المفهوم البيروقراطي لأخلاقيات الكلاسيكية.

٢- مفهوم الإدارة العلمية.

٣- مفهوم نظرية الإدارة.

٤- مفهوم النظرية الاقتصادية في الإدارة.

يتم شرحها على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم البيروقراطية لأخلاقيات الكلاسيكية: لا توجد حوار لأخلاقيات البيروقراطية ولم تهتم إلى الكثير من الأخلاقيات الكلاسيكية الإدارة تحيد نفسها وليست مسؤوليتهم، إن هذا المفهوم تم تعزيزه في بدايات القرن العشرين.

ثانياً - مفهوم الإدارة العلمية - ركزت على ما يلي:

١- ركزت على الكفاءة الفنية لأداء الأخلاقيات الناجحة.

٢- الإدارة الجيدة لم تهتم بالجوانب الإنسانية للتنظيم.

٣- لم تركز على رضا الموظف.

٤- كان التركيز بشكل رئيسي على المقدرة يصبح تحليل بالجوانب الأخلاقية.

٥- القضايا الأخلاقية ليست لها علاقة بالإدارة أو الخدمة المدنية.

ثالثاً - مفهوم نظرية الإدارة: لم تكن العلاقات الإنسانية هي الغاية الأساسية التي تهتم بالأخلاقيات، أي لم تعطي الأهمية إلى الإدارة فقط كانت الغاية زيادة

الإنتاجية، هناك نظرية اقتصادية وسياسية من التحليل تم فصلها، هذه النظرية لا تهتم بالأخلاق للمصلحة العامة، القرارات سواء شخصية أو تنظيمية قائمة على موضوع الربح والخسارة.

رابعاً – مفهوم نظرية اقتصادية في الإدارة: كانوا يفكرون من ناحية المنفعة من خلال مشاريع اقتصادية أي تكون هناك خسارة يركزون عليها يشير الكاتب إلى موقف أخلاقي لا يؤذي الآخرين.

أنواع الأخلاق العامة من مقالة (يورك والبرن) (York Wallbern):

يتحدث الكاتب إلى أنواع الأخلاقيات الواجب الخضوع لها في الخدمة العامة:

- احترام الدستور: هناك قوانين وأنظمة يجب أخذ الدستور لأنه مصدر أساسي والدفاع عنه والقيم السائدة في الحكم.
- احترام القانون: يتم صياغته ضمن نص الدستور ويعتبر أساسي وأخلاقي
- احترام أو الدفاع عن الدول: أي فصل بين نظام الحكم والدولة نوع من الأخلاق يخلقه هنا أي الالتزام نحو الأفراد والشعب.
- الديمقراطية: أي توضح العلاقة القائمة بين الأفراد تمثل أخلاقيات ولها صلة بالحريات.
- احترام القيم والتطبيق: منها التنظيم – التاريخ – ثقافة المجتمع.
- الولاء.
- قيم التنظيم.
- احترام الأداء المميز.
- احترام العائلة أولاً ثم الأصدقاء: أي ربطهم بالعمل وولاءهم للعائلة، والأصدقاء تعتبر أقل أهمية من الأسرة لكن تشارك معها في تكوين القيم والأخلاق.
- الالتزام اتجاه النفس: أي أن يكون اجتماعياً مع الناس وعدم الانطواء على نفسه، التي تعتبر أمور سيئة.

- جماعات للمصلحة العامة: إن الجماعات نطاقها واسع قد تشمل الأحزاب والأجناس والجمعيات، أن الانضمام إلى أي منها يعتبر نوع من الالتزام واحترام لقيم وأخلاقيات هذه الجماعة.
- الإنسانية بشكل عام: تنظر إلى العالم كمجموعات ووحدات إلى المستقبل كشيء يتمنى حدوثه
- احترام الدين: يعتبر الالتزام نحو الدين بكل ما يحدث وما قد يحدث عوامل مهمة في الالتزام في مجال الإدارة العامة.

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة

مقدمـــــة:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات بمبادئ تفسير الإداري كظاهرة اجتماعية.

وفي أثناءها اتسم تطور الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رائد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت في الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

مداخل الفكر الإداري:

١ - المدخل الكلاسيكي (١٩٣٠):

كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

١- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل
٢- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
٣- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
٤- ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم: فردريك تايلور – هنري فايول – فاكسي ويبر.

فريدريك تايلور: أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي: زيادة الإنتاج، إحلال السلام، التفاهم محل الخصام، التطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

١- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل

٢- الإختبار العلمي للعمل وتدريبهم على أساس علمي

٣- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقاً للطريقة العلمية

٤- تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ.

مبادئ المدرسة الكلاسيكية:

١- **وحدة الأمر:** بحيث يكون لكل وحدة مشرف واحد

٢- **السلطة والمبدأ التدرجي:** الأوامر تنزل من كل طبقة إلى أسفل مع الحفاظ على مسؤولية كل طبقة.

٣- **مدى التحكم:** يجب أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شخص معين عن ٥ – ٦ أشخاص فقط.

٤- **مجرى العمل أو العاملين:** يجب أن يكون هناك تزويد منفصل لسير العمليات (مجرى العمل) والتخطيط لها (العاملين).

بعض مبادئ التنظيم التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية لم تعش طويلاً، وبعضها لا يزال يدير كثير من المنظمات في وقتنا الحالي.

مساهمات ماكس ويبر:

ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي:

- تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل الفرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.
- وجود معايير رشيدة للتوظيف.
- ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
- وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

تقييم المدخل الكلاسيكي:

مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.

ولكن يؤخذ على هذه الدراسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة عمومية مهملاً أثر متغيرات الموقف.

المدخل السلوكي:

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته،

وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

١- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (ألتون مايو وزملاؤه)

٢- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجيه عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتياً للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

٣- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل إن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الاحتياجات موقع متقدم في سلم الحاجات الانسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية.

المدخـــل المعاصـــر:

وينطوي هذا المدخل على مدارس أساسية هي:

الأولى – مدرسة العلمية للإدارة: هذه المدرسة تبني تحققها على تجزئة الإدارة عن طريق تحرير وظائف المدير، وعلى الخبرة الطويلة مع الإدارة ومرافقها المتنوعة، والمدخل الرئيسي لهذه المدرسة هو النظر أولاً إلى وظائف المدراء من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة. ثم استخلاص بعض الحقائق الجوهرية من المبادئ والقوانين العامة من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة والتطبيق.

الثانية- المدرسة التجريبية: وهذه المدرسة تهتم بدراسة تجارب المدراء الناجحين والمدراء الفاشلين، فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب لغرض الوصول إلى عموميات لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين، ويقوم هذا على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المدراء الناجحين وبدارسة الأخطاء التي تحدث عند الإدارة، وبمحاولة حل مشكلات معينة يمكن التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية في المواقف المتشابهة والمتقاربة.

الثالثة – مدرسة السلوك الإنساني: وتقوم هذه المدرسة بتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها أن الناس حيث يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض، وكلما كان هذا الفهم أحسن فسوف تكون النتائج أفضل.

ومن الواضح أن المدرسة اقتنعت بجزء من المدرسة الأولى، وهذا الجزء غير كافي في مهمة الإدارة، كما أن المدرسة الثالثة لا تفي بمهمة الإدارة وفاءً كافياً، إذ بين العلاقات الإنسانية والإدارة لا يوجد ترابط وثيق.

الرابعة – مدرسة النظام الاجتماعي: وتنظر هذه المدرسة إلى الإدارة كنظام اجتماعي، وكنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة بين أفراد المجتمع، وهذه المدرسة تعد أساس علم النفس الاجتماعي، وتتعامل مع تحديد الجماعات الاجتماعية المختلفة، وعلاقاتها الثقافية، وكثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني المتقدمة، نظراً لأن المدرستين تبعثان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية، لكن الفرق أن هذه المدرسة تنطلق من علم الاجتماع، فيما المدرسة السلوكية تنطلق من علوم الإنسان، كما أن هذه المدرسة تولي اهتماماً خاصاً بالحاجة على التغلب على القيود المادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون.

الخامسة – المدرسة الرياضية: وهي تتضمن النظر إلى الإدارة كعملية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية وليس من شك بأهمية المدخل الرياضي وفائدته الكبرى لأي ميدان من ميادين التحري والتقصي.

مهما قلنا في المدارس السابقة، فاللازم على المدير ملاحظة العنصر الإنساني في الإدارة كأهم الأشياء، فيجب عدم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة الإدارية، كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين، وإنما بسبب عوامل أخرى ترتبط بالعادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة، فلذا إن على المدير الإداري أن يأخذ بالحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو إلى فشلها.

ومما تقدم أن المدرسة الأولى وهي (مدرسة علمية الإدارة) هي أفضل المدارس كلها، إن لم تكن هي المدرسة الوحيدة.

وضع الماركسية

ويمكن تلخيص الماركسية كما يلي:

- الماركسيين هم من أهم منتقدي البيروقراطية
- البيروقراطية هي السلاح الذي تستخدمه الطبقة الحاكمة للحفاظ على السلطة، يتمثل ذلك في الإدارة العامة الأمريكية.
- يرى الماركسيين أن البيروقراطية يجب أن تزول، وسيقتصر الأداء الحكومي على إدارة الأشياء فقط.
- **نيكوس موزيليس:** (انتهاء تقسيم الأعباء يمثل نهاية العزلة الفردية وبداية حقبة جديدة من الحرية الفردية) وفي مثل هذا المجتمع يمكن أن توجد الديمقراطية الإدارية، وستكون المهام الإدارية المبسطة محط اهتمام الجميع، لن يكون هناك تلاعب في المواقع الإدارية العامل المواطن في المجتمع الديمقراطي الحقيقي سيكون منتخب كما سيكون إداري ومدار ومن خلال هذا النوع من الإدارة الذاتية ستعود الإدارة العامة لمبادئها الرئيسية وسيختفي تأثير السلطة.
- **روبرت ميتشل:** اقترح (قانون الأقلية الحديدي) يلخص فيه أفكاره بأن جميع التنظيمات تميل إلى الصعود إلى الأعلى ومع الوقت يقل عدد الأشخاص الذين يتخذون القرارات المهمة للمنظمة، وبالتالي تنحصر الديمقراطية في الأقلية التي تتخذ القرارات، هذا القانون يعزز من ضعف الموظفين في أي منظمة، كما يحد من استقلاليتهم ويخذل جهودهم من أجل تحقيق ذاتهم.

السلوكيين في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

هيربرت سايمون:

- يعتبر المهندس الرئيسي لمدرسة الأنظمة المفتوحة
- أشار إلى الغموض والتناقض في مبادئ غوليك أرويك في الحقبة السابقة.

- دعا إلى إجراء أبحاث لوضع أساس تجريبي للمبادئ الإدارية المثبتة.
- عام ١٩٥٠ وبالاشتراك مع مؤلفين آخرين (دونالد سميثبرغ، فكتور ثومبسون) قام بنشر كتاب رائد الإدارة العامة والذي من خلاله قام بوضع الأسس العملية لنوع جديد من التنظيم وهو التنظيم السلوكي.
- ضرورة وجود منظمات تتعامل مع الضغوطات الداخلية والتطورات الخارجية التي قد تكون خارجة عن السيطرة، وذلك عن طريق ايجاد أنظمة مفتوحة، متكيفة مع العوامل الخارجية، وتؤدي إلى ايجاد منظمات قوية تستطيع التغلب على المشكلات التي تواجهها
- يرى بأن المنظمات هي شبكات لصنع القرار، قدرتها على ايجاد وتحليل المعلومات يتبع المعوقات التي تفرضها الواقعية الجامدة.
- المعوقات على تحصيل المعلومات دائماً موجودة وبالتالي عند صنع القرار لا بد للمنظمة من القبول بحلول جزئية بدلاً من الجري وراء الحلول الوهمية الكاملة.

المستقبلية:

- أوجه التغيير الكثيرة ما قبل الخمسينيات من القرن العشرين (التلفاز، القوى النووية، الأقمار الصناعية، ثورة الحقوق المدنية، الثورة الأخلاقية) جعلت التمرد هو الثابت الوحيد والكتب التي تتحدث عن المستقبل هي القادرة على الاستمرار نحو المستقبل.
- كتاب (صدمة المستقبل) من تأليف (ألفن توفلر): أحكم التغيير أو سوف يحكمك.

وارن بينس – تنبأ بموت البيروقراطية وبين أمراضها:

١- تستخف بالإنسانية، الاتصالات والإبداع.
٢- تزدهر بالتفكير الجماعي.
٣- تفشل في حل النزاعات.
٤- متخلفة عن العصر التقني.

هناك آخرون مثل وليام سكوت تعاملوا مع مفاهيم بيروقراطية بمرونة أكبر وتنبأوا أن تتغير مع الوقت، وهناك عدة خيارات لتغييرها:

١- التنظيمات المؤسسية مع ضمان الحفاظ على جميع حقوق العاملين فيها.
٢- التنظيم الفدرالي، يتعلق بتنظيم القوى لأداء المهام والإدارة من قبل متخصصين.
٣- التنظيم الاستبدادي: ويتعلق بالسيطرة متطرفة التعديل السلوكي للعاملين بناء على الكادر الإداري.

يمكن تلخيص المدارس الفكرية في الإدارة العامة:

١- المدرسة الشكلية (الكلاسيكية)
٢- المدرسة السياسية
٣- المدرسة السلوكية
٤- المدرسة الاجتماعية
٥- المدرسة المختلطة

أوجه البيروقراطية:

مبادئ تكوينها واختصاصها:

أولاً - خطة الأعمال:

تقترح البيروقراطية تجميع الأعمال وتوحيدها على أساس:

- بناء على الأهداف والغايات - حماية البيئة.
- بناء على طريقة العمل - المحاسبة - إدارة التخصص.
- بناء على مكان العمل - تنظيم الشركة.
- بناء على نوعية الموضوع المطروح - الزلازل تنظيم.
- بناء على الأشخاص (المجموعات) - الأسرة - SOS التركيز على الأشخاص.
- تم انتقاد هذه الأسس الخمسة من قبل المدرسة الكلاسيكية وذلك لأنها تعاني من عدم الوضوح والتداخل، بالإضافة إلى عدم وجود أي معايير محددة لاختيار أحد الأسس على آخر.

الأهداف الإدارية:

- النوعية
- الكمية
- السرعة
- الاقتصاد

وذلك مع التأكد أن تحديد أولويات هذه الأهداف يعود إلى تحديد أهداف القطاع المراد إدارته.

مثال: يرغب قطاع التمريض بإدارة الخدمات التمريضية بما يتناسب مع وضع الاقتصاد كأولوية الأهداف الإدارية. يوجد خيارين لتحقيق الإدارة:

١- وضع عدة مراكز صحية في أنحاء المدينة وتعيين كادر تمريضي مكان سكنه قريب من هذه المراكز وبالتالي توفير نفقات المواصلات.

٢- وضع مركز صحي رئيسي كبير في وسط المدينة وتعيين الكادر من الأخصائيين من حيث:

أولاً: أن تكون المهام محددة لكل جهة ومركزة في كل اتجاه.

ثانياً: توفير الخدمات المساعدة لكل مهمة

ثالثاً: استخدام العلاقات الإنتاجية لرفع مستوى الأداء للوصول للهدف وعدم الدخول للحد الأدنى من الوكالات الحكومية التي يمكن أن تعطل العمل.

تأمين التخطيط والدعم:

بالإضافة إلى وضع استراتيجية واضحة للقيام بالعمل وتحديد الأهداف بوضوح، يجب أن تحتوي الخطة على عنصر مهم وهو تزويد البرامج المراد تنفيذها بـــ:

١- وحدات خطية

٢- وحدات تعنى بالفريق

٣- وحدات مساعدة

النشاطات الروتينية تطرد اللاروتينية: هذا يعني أن الرؤى والتصورات تصبح ضبابية عندما لا يهتم الإداريون إلا بالتفاصيل اليومية

ثانياً - التنظيم كمخطط للحدث:

كيف يمكن للهيكل التنظيمي تحقيق الأهداف وصنع الحدث ؟

أولاً - وحدة الأمر:

- الحرص على التنسيق بين دوائر العمل، وحدة الأمر: وجود وحدة أو دائرة هي التي تصدر الأوامر لجميع الأطراف وذلك منعاً لتوزيع الأدوار. مثال: تنظيم عمل القضاة.
- اتخاذ القرارات يجب أن يكون منظم وواضح بواسطة منظمة معينة وفي نفس الوقت تسمح بإدخال أفكار جديدة وذلك يؤدي إلى وجود شرعية لهذه القرارات ومنعاً لحدوث تشويش حول من اتخذ هذه القرارات.

وجود رأيين:

١- الأول يرى بأن التركيز يجب أن يكون على الاتفاق المشترك بين الموظفين لتحقيق الأهداف

٢- الثاني يؤكد على أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق انفتاحاً والتزاماً اتجاه الوكالة أو مكان العمل.

المؤثرات على القدرة الإشرافية:

- القدرات الشخصية للمشرف مثل المهارة والسرعة والأداء.
- تباين واختلاف المهام الموكلة للمشرف
- قدرة ومهارة العاملين وبالتالي تحديد إذا كانوا يحتاجون إلى إشراف كبير أو قليل.
- نوعية نظام الاتصالات المستخدم.
- طبيعة مكان العمل.
- وجود إشراف من جهات أخرى.

ثالثاً - مدى التحكم:

- مدى التحكم: هو عبارة عن قياس تأثير المشرف أو المدير على أداء العاملين لديه وبالتالي على تحقيق الأهداف ويعتمد على: تباين الأعمال الموكلة بالنسبة لمدى ضيق التحكم ووجود إشراف من جهات أخرى.

- تجاهل مدى التحكم يؤدي إلى ظهور منظمات للطبقات.

رابعاً - **التعامل مع التنظيم:**

- التعامل مع التنظيم كتصميم لمنع التداخل، والتداخل يعني التعامل المتماثل من قبل أكثر من جهة لتحقيق نفس الأهداف.

مثال: تقدم كل من دائرة البيطرة ومديرية الصحة والتعليم والرعاية نفس الخدمات:

- تدريب القوى العاملة.
- الخدمات الأسرية.
- السلامة العقلية.
- الخدمات الصحية.
- التعليم المهني.
- تمويل البرامج الطلابية.
- الضمان الاجتماعي.

وهذا التداخل في خدمات الوكالتين لنفس القطاعات يؤدي إلى زيادة الإنفاق لتقليل التداخل يجب تغيير المهمات، تفادي التداخل الجغرافي وعدم تداخل الأفراد المعنيين لكل قطاع.

خامساً - مساهمة الهيكل التنظيمي في صنع القرار:

- مساهمة هيكلية التنظيم في صنع القرار وذلك عن طريق السماح لصانعي القرار من الوصول للوحدات الثلاث: الخطية، التي تعني بالفريق، الوحدات المساعدة، وبالتالي حل أي معضلة واتخاذ القرارات الصحيحة.

سادساً - **التنظيم كتجسيد للقوة والتأثير:**

أولاً: الأمر - الطاعة:

- في السابق لم يكن هناك اختلاف عمن تكون له السلطة، وبالنسبة للإدارة بمفهومها العلمي كان تعريف السلطة هو من تكون له الصلاحية والقوة لإصدار الأوامر وعادة تكون تبعاً لمن يكون على القمة وتتدرج إلى الأسفل.

- بمرور الوقت، بدأت تظهر تساؤلات بالنسبة للأمثلة المستبدة، مثال: مدراء الـ FBI مثل: أدغر هوفر الذي لم يستطع عدد من رؤساء الولايات المتحدة السيطرة عليه.
- وودرو ولسون: (١٨٩٨) قد يكون من أول الذين ميزوا بين السلطة الشرعية وهي التابعة للتقاليد والقوانين السابقة مثل الملوك والبرلمانات، والسلطة الواقعية وتتبع من تكون له القدرة الحقيقية على إصدار الأوامر.
- يرى ماكس ويبر أن المرؤوسين قد يطيعوا السلطة المشرفة عليهم بغض النظر عن مصدر هذه السلطة:

١- الوضع التقليدي: مثل الملكية الموروثة

٢- الشرعية القانونية: مثل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- الشخصية الجذابة التي تستحوذ على العواطف (الكاريزما). مثل المهاتما غاندي، أدلف هتلر ومارتن لوثر كنغ.

٤- أي حسابات أخرى ممكن أن تأخذ بالحسابات (الزوج أو الزوجة)

وعام ١٩٣٠ تشستر برنارد قلب المفهوم التقليدي للسلطة بأنها القوة على إصدار الأوامر على عقب بأن عرف السلطة على أنها القوة التي تضمن أو تحتفظ بالطاعة، وبالتالي يجب أن تكون بأيدي المرؤوسين وليست بيد صانعي القرار.

تحتوي أفكار برنارد بعض المبالغة حول مفهوم السلطة حيث أن طاعة المرؤوسين تكون نابعة من الخوف من البطالة إذا تم صرفهم من أعمالهم لعدم طاعتهم الأوامر، أو الخوف من أي إجراء عقابي آخر مثل الخصومات أو تكون الطاعة تابعة لالتزام المرؤوسين اتجاه الوكالة التي يعملون بها، أو إعجاب وتقدير رئيسهم في العمل، أو قد تكون ناتجة عن الأفكار التقليدية عن السلطة أو وجوب إطاعة الأوامر.

كما تحتوي أفكار برنارد على بعض المبالغة إلا أنه أثار نقطة مهمة وهي معرفة الحد الأقصى من مدى طاعة المرؤوسين للأوامر وهو ما سمي بـ (منطقة اللامبالاة). وتكون حدود هذه المنطقة ضمن مدى احتمال المرؤوسين للأوامر ولكن إذا تجاوز هذه الحدود فتكون المنظمة معرضة لتمرد هؤلاء المرؤوسين وعدم طاعتهم الأوامر.

بناء على (منطقة اللامبالاة) يمكن أن يتعلم الإداريون درسين:

١- تطوير تصور معين يقيس مدى تعاطف العاملين، يلتمس تصوراتهم.

٢- إشراك المرؤوسين بالمسؤولية

سابعاً – إبراز الواجبات المهمة لتهميش غيرها:

في عام ١٩٤٠ تم نقل دائرة الموازنة من دائرة المالية إلى البيت الأبيض، وبالتالي إبراز الدور المهم الذي ستقوم به هذه الإدارة.

ثامناً – التنظيم يعكس القيم الاجتماعية والقوى السياسية:

- يجب أن يعبر التنظيم عن التداخل بين المنظمة والعالم المحيط بها.
- توجيه التغييرات البيئية حول أي منطقة، قد تضطر هذه المنظمة إلى إجراء تعديلات مهمة على هيكليتها:
  ١- إلغاء الوحدات التي لم يعد لها فائدة
  ٢- إنشاء وحدات جديدة.
  ٣- إعادة توزيع للعمالة والموازنة بطريقة مختلفة عن السابق.
- معالجة التداخل بين أعمال المنظمة والعالم المحيط بها هي مسؤولية مدير المنظمة.
- بول لورانس وجاي لورش: عملوا في مجال الاستشارات الصناعية، وخلصوا إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المنظمة ومحيطها هو الحتمية أو اللاحتمية التي تميز هذا المحيط.

الشكل الهرمي للبيروقراطي:

- يكون مدى التحكم ضيقاً في قمة أي مؤسسة ويتسع تدريجياً بالنزول إلى أسفل.
- توجد منظمات استثنائية وهي التي يرأسها مجلس إدارة، وذلك بهدف تشتيت القوى بين أعضاء المجلس، أو فرض غطاء ضد قوى الضغط الخارجية عن طريق تشعيب اتخاذ القرار بين أعضاء المجلس.

الفصل الثالث

نظرية الإدارة العامة
والفصل بين السلطات

نظرية الإدارة العامة والفصل بين السلطات

مقدمـــة:

بالرغم من الجذور العميقة للإدارة كنشاط إنساني إلا أن علم الإدارة قد تخلف عن العلوم الأخرى ويعود ذلك لانشغال الدولة برسم السياسة الداخلية والخارجية من دون الالتفات للعملية الإدارية لذا كانت وظائفها مقتصرة على حفظ الأمن وليس التدخل في الحياة الاقتصادية والتنمية ومستلزماتها من معارف أخرى.

إن الإدارة العامة تطورت ضمن مراحل زمنية، كل مرحلة لها صفاتها الخاصة بها، من حيث التبعية للعلوم الأخرى حيث كان معروفاً لبعض الوقت أن علم الإدارة العامة كان مرتبطاً بمفاهيم نظرية ضعيفة أو غياب مركز نظري أدى ذلك إلى اعتبار بأن هناك لا شيء يدعى الإدارة العامة.

وقد اعتبره آخرون مجالاً (الاهتمام أكثر منه) وذلك لأن المشكلة المركزية لنظرية الإدارة العامة المعاصرة مشتقة من ثلاث مداخل.

وقبل أن ندخل بالتفاصيل نريد أن نعرف مدى مداخل البحث: وهي طريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحديدها وذلك بهدف تفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير قد تحدد دوره في حركة الظاهرة مسبقاً. مثلاً: إذا كان المتغير المعني في الدراسة هو السياسي يكون المدخل المتبع في الدراسة هو المدخل السياسي.

ومداخل الإدارة العامة هي:

- المدخل الإداري.
- المدخل السياسي
- المدخل القانوني

وهذه المداخل قد أثرت على بعضها البعض ومع ذلك فتأثير هذه المناهج على الإدارة العامة يقسمها إلى ثلاثة اتجاهات منفصلة تتبع نماذج فصل السلطات والمؤسسة من قبل الدستور ومن هذه المناهج ما ترجع إلى أصول مختلفة، تركز على قيم مختلفة، وترفع باتجاهات هيكلية مختلفة، قد أدت إلى انهيار الفرع الإداري كنتيجة لازدياد تركيز الدول المعاصرة على الإدارة العامة، وسنتناول المداخل الثلاثة كل على حدا من خلال:

- الأصول والقيم.
- الهيكلية التنظيمية
- النظرة إلى الفرد

أولاً – المدخل الإداري للإدارة العامة:

يعتمد هذا المنهج في دارسة الإدارة العامة على وظائف الإدارة وعناصر العمل الإداري المطلوبة لأي نشاط إنساني لتحقيق أهداف معينة حيث يساعد تفهم وظائف الإدارة العامة وعناصر العمل الإداري في زيادة فعالية عمل الإدارة العامة عن طريق الاستفادة من الأساليب العلمية المتطورة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومنها:

- **الأصول والقيم:** نما هذا المنهج مع حركة الإصلاح المدني في نهاية القرن التاسع عشر بكلمات الإصلاحيين.
- **الإصلاح المدني:** يتطلب بأن جانب العمل في الحكومة يجب أن يؤدى بصورة عمل مهني مثلاً (ويلسون) اعتبر الإدارة العامة كحقل للعمل قد قدم ثلاث أساسيات للمنهجية الإدارية للإدارة العامة وهي:

١- ماذا يمكن أن تعمل الحكومة ؟
٢- كيف أن تؤدى بكفاءة عالية ؟
٣- الإنتاجية العالمية بأقل التكاليف.

وقد دعمت هذه المنهجية الإدارية بما تميز به (تايلور) عن بقية الكتاب الآخرين الذين عالجوا البيروقراطية مثل (ماركس) و (فيبر) هو أنه لم يركز اهتمامه على المشاكل التنظيمية لتوزيع السلطة في المجتمع ككل ولكن اهتم بالفرد كوحدة منعزلة وليس كعضو في منظمة أي أن الإدارة هنا موجهة إلى زيادة الكفاءة والاقتصاد.

الهيكلية التنظيمية:

إن المنهج الإداري يركز على أهمية التخصص الوظيفي لتحقيق الكفاءة وبالتالي فإن الترتيب الإداري أساس لتعاون كفؤ، أي أن البرامج والوظائف منوطة بوحدات إدارية والاختيار الوظيفي يجب أن يكون على أساس الكفاءة والجدارة، وهنا تطبيق للنموذج المثالي على البيروقراطية.

النظرة إلى الفرد:

المنهج الإداري يركز على تشجيع أداء سواء الموظفين أو العملاء أو ضحايا المؤسسات حيث أن (ماركس فيبر) اعتبر البيروقراطية إطار في آلية التنظيم لا يسيطر عليه أحد، إلا أن نظرية الإدارة العلمية عام (١٩٢٠) قد حولت الفرد إلى آلية إنتاج وبالتالي تحجيم أهمية موظف والفرد بالنسبة إلى المؤسسة ككل. مما ينعكس على زيادة الكفاءة والاقتصاد للمؤسسة.

ثانياً – المدخل السياسي للإدارة العامة:

من الطبيعي أن تكون العلاقة بين الإدارة العامة مع العلوم السياسية قد مرت ضمن مراحل وهي:

١. **مرحلة التبعية:** الموظف مجرد أداة منفذة وموالية للحاكم أو الملك الذي يدان له بالتعيين.
٢. **مرحلة الفصل:** افتقار المصلحة العامة وإلى جعل الإدارة العامة خادمة أو أداة مطبعة تتحكم في اختيار قادتها وتجبرها على اتباع أوامرها.

٣. **مرحلة الترابط:** ظهور نظام الخدمة المدنية وسيلة عامة تتفانى في تحقيق الأهداف العامة وتساعد في تحديدها وتقييمها وتشمل:

الأصول والقيم:

المنهج السياسي للإدارة العامة يمكن تلخيصه بما قال (Wallace Sayre) الإدارة العامة مشكلة متناهية في النظرية السياسية وقد نما هذا المنهج خلال الحرب العالمية الثانية من خلال ملاحظات بعض المفكرين أمثال: (Paul Appleby) لأن الإدارة العامة كانت أي شيء لكن ليس سياسي يعكس المنهج الإداري الذي ركز على ماذا يجب أن تركز الإدارة العامة، وقد تبنى هذا المنهج فصل السلطات وقيم التمثيل، والاستجابة السياسية والمصادقة من قبل الموظفين المنتخبين من قبل الشعب وهذه القيم ضرورية لصيانة الديمقراطية خاصة في ظل تصاعد الدولة الإدارية المعاصرة والمتعلقة بالحكومة البيروقراطية ويجب أن نلاحظ بأن القيم المرتبطة بالمنهج السياسي هي غالباً في تناقص مع المنهج الإداري على سبيل المثال الكفاءة من وجهة نظر المنهج الإداري ليست بالضرورة من خلال القوانين.

الهيكليـــــــة التنظيميـــــــة:

إن الإدارة العامة محاولة بشرية قيمة تتطلب من الناس أن يمارسوا القيم عملياً داخل بيئة سياسية وهي بحد ذاتها مرهقة بالقيم. إن التعارض في القيم قد أزعج الإدارة العامة، وقد كانت القيمة المستمرة منذ المحاولات الأولى لمهنة الإدارة العامة هي الرغبة في تحييد الإدارة عن طريق إبعادها عن التأثيرات السياسية، وعزل الإداريين والإدارة عن السياسيين والسياسة.

ويقول (Harlod Seidmen)

إن الفرع التنفيذي هو في الحقيقة للجميع والفرع الإداري هي مركزية صنع القرار للحكومة ومن المفروض أنه بحيث تلغي تأثير مجموعة على مجموعة ذلك بتزويد تمثيل سياسي موضوعي للمصالح السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بأكمله.

النظرة إلى الفـــــــــرد:

إن المنهج السياسي للإدارة العامة يميل إلى أن يصور وجهة نظر الفرد ضمن المجموعة ولا يتعامل معها كحالات فردية كما يعكس المنهج الإداري (مجموعة متماثلة، فئة متجانسة) كمثال على ذلك: التعامل مع المزارعين الذين يسكنون منطقة جغرافية معينة ويزرعون نفس المحصول فيتم التعامل معهم بالمثل بالرغم من الفروقات الفردية لديهم والسياسية هنا: عملية رسم وتحديد الخطوط العريضة والتي يعبر عنها بالقوانين والأنظمة أو السياسات العامة والميزانيات المالية ولتكون بمثابة ضوابط شرعية تحكم سلوك السلطات والهيئات والعاملين فيها وتحديد علاقاتهم الشرعية والاقتصادية والسياسية.

ثالثاً – المنهج القانوني للإدارة العامة:

يعد المنهج القانوني من أقدم المناهج في دراسة الإدارة العامة نظراً للعلاقة الوثيقة بين الإدارة العامة والسلطة التشريعية في الدولة، يركز المدخل القانوني على دراسة الإدارة العامة من خلال مجموعة من القوانين والالتزامات التي يحددها الدستور وما يتبعها من قرارات تنفيذية ومسائلات قضائية تحكم العمل العام.

تمثل الإدارة محور الدراسة لكل من علم الإدارة والقانون الإداري ومنها اشتقت اسميهما وكما يساهمان معاً في دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالإدارة كل في نطاق دراساته وأبحاثه، فالقانون الإداري يهتم أساساً بدراسة الجوانب القانونية المتصلة بالإدارة أو بالجهاز الإداري للدولة ويحكم كذلك العلاقة بين الإدارة والأفراد موضحاً حقوق وواجبات كل منهما وتحدد من ناحية أخرى القواعد التي تحدد الرقابة القضائية على العمل الإداري بينما تتناول الإدارة العامة دراسة تنظيم الجهاز الإداري ويشمل:

الأصول والقيم:

تاريخياً كان هذا المنهج متداخلاً مع المناهج الأخرى وعلى وجه الخصوص المنهج الإداري وحديثاً اندمج ليصبح آلية لتعريف الإدارة العامة وهذا المنهج مشتق من ثلاث مصادر متداخلة هي:

- **القانون الإداري:** ويمثلة (Frank) الذي شارك في تطوير نظرية الإدارة العامة ونشر كتاب بعنوان (أساسيات القانون الإداري) للولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات الحكومية هي أفضل تعريفاً في إطار القانون والتي تؤثر على حقوق الجهات الخاصة من خلال القضاء، التحقيق، الادعاء، التفاوض... الخ.
- **التحكيم:** هي إجراء قانوني وأيضاً لصنع قرار إداري حيث أن المؤسسات بدأت تعمل وتنشط محاكم أكثر وبالتالي القيم القانونية أصبحت تلعب دوراً أساسياً في نشاطاتها.
- **قوانين الدستور:** مصدر آخر من المنهج القانوني المعاصر للإدارة العامة حيث تجبر القوانين الموظفين والمدراء على الانصياع لأوامر الأنظمة واللوائح لتجنب مخالفة القوانين الدستورية للفرد.

إن دستورية أو قانونية المؤسسات العامة مثل المدارس أو السجون أو المصحات العقلية فإن المحاكم تحكم باستمرار إجراءات إصلاحية للمؤسسات والتي تضع القاضي في دور الشريك مع المدراء العموميين، حيث أن المدراء العاملين هم المسؤولين عن تنفيذ ما جاء بالقانون أو الحكم وحريصين على أن لا يؤثر سلبياً على الحقوق الدستورية لشخص ما.

إن المنهج القانوني للإدارة العامة يحول القيم المركزية إلى شيء مادي ومحسوس وهي:

١- عملية الإجراءات المستحقة، معدل أساسي أو عملية منوطة لحماية الأفراد من النزاع، الإيذاء أو ضرر غير دستوري في يد الحكومة.

٢- تهتم بالحقوق الفردية العملية والمحسوسة بصورة عامة وبالتالي فإن المناهج القضائية تضع عبء ثقيل على عاتق الإدارة العامة.

٣- حماية الأفراد ومساعدتهم الذين انتهت حقوقهم الدستورية بإجراء إداري.

إن أهم الصفات الرئيسية لقيم المنهج القانوني للإدارة العامة هي، تخفيف عملية تبرير التكاليف ومثال على ذلك: قرار إحدى المحاكم في الولايات المتحدة الأمريكية وهو (موارد غير كافية لا يمكن أن تكون تبريراً مناسباً لحرمان فرد أو شخص من حقوقه الدستورية).

الهيكلية التنظيمة:

أن التنظيم المفضل للمنهج القانوني هو الذي يؤدي إلى زيادة فعالية استخدام عملية الاستشارة بمفهوم الإدارة العامة وهذه غالباً مرتبطة بإجراءات تنظيمية ضمن نطاق الإدارة، لا يمكن التقليل من شأنه على سبيل المثال فإنه يخضع بقوة على مفاهيم معاصرة في الإدارة العامة الوظيفية، خاصة في المجالات التي تخص الفرص الوظيفية التكافئية والعلاقات في العمل.

نظرة إلى الفرد:

المنهج القانوني يركز على عملية الأداء المستحقة لحقوق الفرد العملية، ومن أهم وجهات نظر هذا المنهج يعتبر الفرد مميز في ظروف وحيدة مميزة لذا جاء مفهوم الإجراء المضاد: وهو مفهوم يمكن الفرد من شرح خصوصية ظروفه الخاصة والوحيدة والدوافع لصناع القرار الحكومي لذلك فإن القرار الإداري يمكن أن يرجع ويدقق لهذه الاعتبارات.



الفصل الرابع

التدريب في الإدارة العامة

التدريب في الإدارة العامة

مقدمـة:

هناك العديد من الأمثلة على شركات ناجحة ركزت على مساهمة التدريب في تحقيق التنافسية لتلك الشركات وتشير التنافسية (Competitiveness) إلى قدرة المنظمات أو الشركات على صيانة وزيادة الحصة السوقية في الصناعة. كما أن لهذه الشركات الناجحة ممارسات تدريبية تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية لها في الأسواق. وهذا يعني أن تطبيقات التدريب تساعد على نمو الشركات ومنظمات الأعمال وتحسين خدمة الزبائن عن طريق تقديم المعرفة والمهارات التي يحتاجها العاملين من أجل النجاح. كما وأصبح التدريب في الوقت الحاضر ضرورة لازمة في عصر العولمة والانترنت إذ لا بد على الشركات من تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وهذا يتطلب تدريباً مكثفاً على استخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة العمل.

ويجدر بنا الحديث هنا عن إدارة الموارد البشرية (HRM) والتي تشير إلى السياسات والممارسات، والأنظمة والتي تؤثر على سلوك العاملين، والاتجاهات والأداء. وتلعب تطبيقات الموارد البشرية الدور الهام في جذب وحفز ومكافأة العاملين، أما تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى فتتضمن استقطاب العاملين والاختيار وتصميم العمل ودفع التعويضات وتطوير بيئة عمل جيدة، وبذلك فإن التدريب يجب أن يلعب دوراً استراتيجياً في دعم الأعمال والمنظمات.

وفي هذا الفصل حاولنا جاهدين التعرف على ماهية التدريب والمفاهيم المرتبطة به وكذلك تصميم التدريب الفعال من حيث المفهوم والخطوات. وكذلك الحديث عن العوامل المؤثرة على العمل والتعليم والأفكار المرتبطة بكل عامل وأخيراً تحدثنا عن تطبيقات التدريب ومن الذي يقدم التدريب.

ماذا يعني التدريب؟ (What is Training)

التدريب: يشير إلى جهد مخطط من قبل المنظمة أو الشركة لتسهيل تعلم العاملين الكفاءات أو القدرات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة. وتشمل هذه القدرات المعرفة، والمهارات، أو السلوكيات والتي تعتبر عامل هام في نجاح إنجاز العمل.

والهدف من التدريب هو تمكين العاملين من قيادة المعرفة والمهارة والسلوكيات والتي تكون موجودة في برامج التدريب أو في تطبيقاتها في النشاطات اليومية للعمل.

والتدريب في الوقت الحاضر يعمل على إضافة ميزة تنافسية للمنظمات والتدريب لا يتضمن فقط تطوير المهارات الأساسية بل يتعدى ذلك إلى تعديلها. إذ يسعى التدريب إلى خلق رأس المال الفكري (Intellectual Capital) إذ يتضمن هذا المفهوم المهارات الأساسية (Basic Skills) (المهارات المطلوبة لإنجاز عمل محدد) والمهارات المتقدمة (Advanced Skills) مثل المهارات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا الحديثة للمشاركة بالمعلومات مع موظفين آخرين، ومنهم المستهلك أو نظام الإنتاج والتحفيز الذاتي للإبداع (Motivated Creativity).

ومن الجدير بالذكر أن معظم أنواع التدريب يركز على مستويات المهارات الأساسية والمتقدمة معاً.

وفي الوقت الحالي العديد من الشركات تركز على مفهوم مهم جداً في التدريب والذي يركز على رفع سوية التدريب (High Leverage Training) والذي عادة يرتبط بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يستخدم عملية تصميم التعليم (Instructional Design Process) للتأكد من أن التدريب فعال وكذلك من أجل مقارنة برامج التدريب المقدمة من المنظمة مع البرامج التدريبية من منظمات أخرى وهذا يشير إلى مفهوم (Benchmarking) كما أن تطبيقات رفع سوية التدريب تساعد على خلق ظروف العمل الملائمة والتي تشجع على التعليم المستمر(Continuous Learning) والذي يتطلب عاملين لفهم أنظمة العمل الداخلية والتي تشتمل على

العلاقات بين الأعمال والوظائف، وعلاقات بين وحدات العمل (Work Units) والمنظمة.

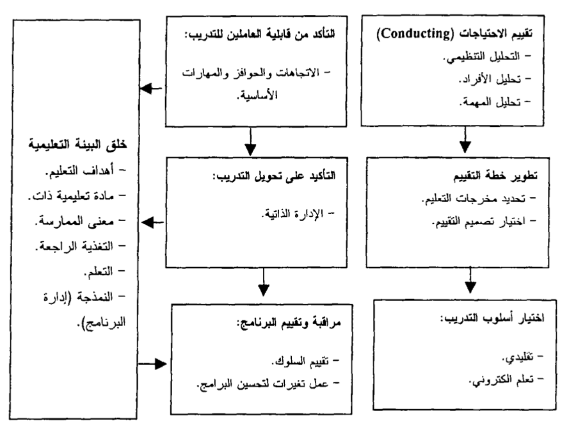
ويبرز هنا دور المدراء إذ يأخذون دوراً فاعلاً في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ويساعدون في التأكد من استخدام العاملين للتدريب الذي تلقوه في عملهم ولتسهيل المشاركة بالمعرفة يستخدم المدراء خرائط المعلومات (Information Maps) والتي تظهر مصادر المعلومات والمعرفة في المنظمة. وقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر أكثر تركيزاً على الأداء وهذا يعني أن التدريب يستخدم لتحسين أداء العاملين وبذلك يقود إلى تحسين نتائج المنظمة ومخرجاتها.

كما وينظر إلى التدريب على أنه أحد الحلول الممكنة لتحسين الأداء إذ أصبحت المنظمات **تركز على ما يلي:**

- تقديم الفرص التعليمية لجميع العاملين: والتي تتضمن برامج تدريبية، أو الدراسة الذاتية (Self Study) أو التعلم من خلال تدوير العمل (Jo Rotation).
- التدريب عملية مستمرة لتحسين الأداء أكثر منه عملية آنية.
- الحاجة إلى إظهار فوائد التدريب للمدراء والمتدربين.
- التعليم هو حدث يرافق الأفراد طول حياتهم (Lifelong Event).
- التدريب ربما يستخدم للمساعدة في تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجي والذي بدوره يساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية.

تصميم التدريب الفعال (Designing Effective Training):

ويشير إلى مدخل منظم (Systematic Approach) لتطوير برامج التدريب والشكل الآتي يمثل السبعة في عملية تصميم التدريب:



وكما نلاحظ من الشكل السابق أن **الخطوة الأولى** هي تقييم الاحتياجات والتي هي ضرورية لتحديد ما إذا كنا نحتاج إلى تدريب أم لا ؟

أما الخطوة الثانية فتشير إلى التأكد من أن الأفراد العاملين يملكون الدافع والمهارات الأساسية الضرورية للاستفادة من محتوى التدريب

والخطوة الثالثة هي خلق بيئة التعليم والتي تركز على الخصائص الضرورية لبيئة التعليم والتدريب.

أما الخطوة الرابعة فهي التأكد من تطبيق المتدربين للمحتوى التدريبي في أعمالهم ووظائفهم وتتضمن هذه الخطوة فهم المتدرب وإدارة وتحسين مهاراته وكذلك الحصول على الدعم والتعاون من المدير.

والخطوة الخامسة هي تطوير خطة التقييم والتي تشتمل على تحديد أنواع نتائج التدريب المتوقع (تعليم، سلوك، مهارات).

أما الخطوة السادسة فهي اختيار أسلوب التدريب اعتماداً على أهداف التعليم وبيئة التعليم. هذه الخطوة ربما تتضمن أسلوب التدريب التقليدي والذي يكون وجهاً لوجه مع المدرب أو التعليم الإلكتروني (E - Learning) من خلال استخدام (CD - Room) أو (Web based training) **أما الخطوة الأخيرة** فهي تقييم البرنامج التدريبي وعمل التغييرات المناسبة من أجل تحسين البرنامج من حيث التعليم، والسلوك، والأهداف...الخ.

ويمكن القول: إن عملية تصميم التدريب سالفة الذكر تعتمد على مبادئ تصميم النظام التعليمي (Instructional System Design) وهذا النظام يشير إلى عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية. وبالرغم من وجود هذا النظام إلا أنه لا يوجد هنالك نموذج واحد معتمد أو مقبول عالمياً ويشير نظام تصميم التدريب إلى مصطلح (Addie) والذي يتضمن (التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ، التقييم) هي قضايا متعلقة بالتصميم.

أما الخطوة السادسة (اختيار واستخدام أسلوب التدريب) فترتبط بالتنفيذ والخطوة الأخيرة (مراقبة وتقييم البرنامج) فهي ترتبط بالتقييم.

Regardless of the Specific ICD approach used , all share the following assumptions:

إن هذه الخطوات الخمسة (تحليل، تصميم، تطوير، تنفيذ، تقييم) تشترك في بعض الافتراضات التالية :

١. يكون تصميم التدريب فعالاً إذا ساعدنا العاملين على إغناء تعليمهم وتحقيق أهداف وغايات وأغراض التدريب.
٢. تحديد أهداف التعليم القابلة للقياس قبل التدريب.
٣. التقييم هو جزء هام في التخطيط واختيار أسلوب التدريب ومراقبة برنامج التدريب واقتراح التغييرات لمرحلة تصميم التدريب.

العوامل (القوى) المؤثرة على العمل والتعليم

(The Forces Influencing Working and Learning)

هناك العديد من العوامل أو القوى المؤثرة على بيئة العمل وعلى التعليم إذ تؤثر هذه القوى على الأفراد، ومنظمات الأعمال، والمجتمع. ومن أجل بقاء المنظمات فإنه عليها التعامل مع تلك القوى إذ يلعب التدريب دوراً بارزاً في هذا المجال وهذه القوى هي:

أولاً - العولمة (Globalization):

على جميع منظمات الأعمال التعامل مع الاقتصاد العلمي (Global Economy) وقد تم توسيع بيئة الأعمال العالمية من خلال التسهيلات التي قدمتها التكنولوجيا إذ مكن الانترنت من تناقل البيانات والمعلومات من جميع أنحاء العالم، كما مكن الانترنت والبريد الإلكتروني والائتمار عبر الفيديو (Video Conferencing) من التعامل مع الشركات البعيدة جداً وفي ظل العولمة أصبحت الشركات تنتج العديد من السلع والخدمات وتوصلها إلى بقاع شتى من العالم إذ سهلت التجارة الإلكترونية (E Commerce) من عمليات البيع والشراء وعقد الصفقات التجارية مع العديد من الشركات والأفراد في بلدان مختلفة من العالم. والمهم هنا أن نشير في ظل العولمة بأن أصبحت الشركات متعددة الجنسيات ولها فروع في دول كثيرة وهنا تكمن أهمية التدريب إذ على المدراء والعاملين في تلك الشركات فهم ثقافة وأعراف البلد الذي يعملون فيه وكذلك التدرب على التعامل مع العاملين لأنهم في العادة يكونوا من جنسيات متعددة وهنا يظهر لدينا التدريب على إدارة التنوع. ويبرز لدينا مصطلح يرتبط بالعولمة وهو (Off shoring)

This tearm refers to the process of moving job from the United States to other location in the world.

ثانياً - الحاجة إلى القيادة (The Need for Leadership):

يعني عصر العولمة وقوة العمل أن الشركات سوف تحتاج إلى تجديد، وتدريب، وتطوير العاملين وأصحاب المواهب الإدارية من المدراء التنفيذيين، والإداريين، والموظفين الإداريين. وفي ظل الاقتصاد العالمي تحتاج الشركات إلى

الأداء بنجاح وهذا يتطلب مهارات مختلفة للعاملين ويحتاج المدراء كذلك إلى الوعي الذاتي والقدرة على بناء فرق العمل الدولية، وجعل الإدارة عالمية و كذلك خلق التفاعل وإدارة العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة. والمدراء الفاعلين هنا هم القادرين على إعادة تدريب العاملين إذ ليس فقط من المدراء الفاعلين ينجزون الوظائف الأساسية للإدارة (من تخطيط، تنظيم، قيادة، ورقابة) ولكن يجب أن يتمتعوا باتصالات جيدة والمساعدة في تطوير وتنمية العاملين، والتعاون في العمل مع الموظفين أكثر من الاعتماد على نمط القيادة الأوتوقراطي أو الديكتاتوري. كما وتحتاج الشركات إلى تحديد أصحاب المواهب الإدارية ومساعدة المدراء الجدد من أجل تطوير المهارات التي يحتاجونها لغايات النجاح وتشمل هذه المساعدة على تقديم الخبرات الوظيفية، ومواد تدريبية، وكذلك تطوير مهارات العاملين وحل مشاكل التنظيم وتطوير الخطط الملائمة من أجل حل هذه المشاكل.

ثالثاً - زيادة القيمة اعتماداً على المعرفة:

(Increased Value Placed on Knowledge)

في الوقت الحاضر العديد من الشركات أصبحت مهتمة وبشكل كبير بتطوير رأس المال الفكري (Intellectual Capital) كطريقة للحصول على الميزة التنافسية وكنتيجة لذلك تحاول الشركات جذب وتطوير وتدريب العاملين وخصوصاً عمال المعرفة (Knowledge-Workers) ويشير هذا المصطلح إلى أولئك العاملين الذين يساهمون ليس فقط بالعمل اليدوي ولكن من خلال معرفتهم حول الزبائن، وبناء المعرفة الخاصة. وهذه المعارف الخاصة قد لا تتوفر لدى المدراء مثل معلومات عن الزبائن، إذ يعتمد عليها المدراء في هذه الحالة من أجل المشاركة في المعلومات وكذلك فإن عمال المعرفة (KW) لديهم العديد من الفرص الوظيفية بسبب ما يملكونه من معرفة. ومن أجل الاستفادة من معارف العاملين فإن ذلك يتطلب نمط إداري يركز على تطوير وتمكن العاملين والتمكين (Empowering) يعني إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة من أجل اتخاذ القرارات المرتبطة بجميع الأوجه مثل تطوير المنتج وتقديم

الخدمات ومن أجل التمكين بنجاح فإنه على المدراء تدريب العاملين والعمل على ربط العاملين مع المصادر المتاحة من خارج المنظمة مثل (الناس،المواقع الالكترونية...الخ) ومساعدة العاملين على التعامل مع العاملين الآخرين والمدراء في المنظمة وكذلك يجب تدريب العاملين على وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الويب (Web)، البريد الالكتروني، الأدوات الأخرى للاتصال وكذلك جمع ومشاركة في المعلومات.

وكذلك يجب التدريب على التكيف مع التغييرات ويشير مصطلح التغيير (Change) إلى التكيف مع الأفكار الجديدة أو السلوك من قبل الشركة أو المنظمة والمتغيرات التي تواجه المنظمات هي متعددة مثل التطورات في تكنولوجيا المعلومات، والتغيير في قوة العمل، والتشريعات والأنظمة الحكومية، والعولمة، والمنافسين الجدد، وكل هذا يتطلب من المنظمات التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات بالاعتماد على التدريب والتطوير لكافة العاملين وللأساليب والنظم الإدارية.

رابعاً - جذب وإعادة تدريب المواهب:

(Attracting and Retaining Talent)

الاقتصاد يتوقع إضافة (٢٠) مليون وظيفة جديدة إذ أن العدد الضخم من العاملين الجدد يحتاج إلى إعادة استبدال العاملين القدماء وضخ دماء جديدة للعمل. كما أن الانفجار السكاني أو الزيادة الهائلة في السكان تتطلب المزيد من تقديم السلع والخدمات وبالتالي زيادة الحاجة إلى العاملين. وهذه الزيادة في استقطاب العاملين يرافقها زيادة في برامج التدريب على مختلف الأنشطة ولا سيما فيما يتعلق بمهارات الحاسوب وكذلك رفع مهارات وقدرات العاملين من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات الهائلة في عدد السكان وتلبية احتياجاتهم وبسرعة عالية. وكذلك يحتاج العاملين إلى تنمية مهارات متعددة لهم مثل المهارات المعرفية والمهارات الشخصية وبالتالي ظهر لدينا في المفهوم الحديث يشير إلى إدارة الموهبة (Talent management) والذي يعتبر جزء مهم في أي تنظيم حيث يعتني بالعاملين من حيث تنمية مهاراتهم وإعادة تدريبهم.

مجالات العمل الجديدة:

١. الزراعة
٢. حرفة وإنتاج
٣. تقنيون ودعم
٤. إدارية وتنفيذ
٥. تسويق ومبيعات
٦. إداريون وتشغيليون
٧. احتراف خاص
٨. خدمة

خامساً – خدمة الزبائن والتركيز على الجودة:

Customer Service and Quality Emphasis

ويتطلب ذلك التركيز على النوعية الجيدة ورفع سوية الأداء وكذلك فإن الاهتمام والتميز بخدمة الزبائن يتطلب الاهتمام بخصائص المنتج والخدمة والتفاعل مع الزبائن وقيادة التميز في مجال خدمة الزبائن يتضمن فهم رغبات واحتياجات الزبائن وتوقع الاحتياجات المستقبلية لهم. ويتضمن كذلك تقليل الأخطاء في السلع المنتجة وزيادة المعارف الخاصة بالعاملين على اعتبار أن الزبائن يملكون معرفة واسعة ويتوقعون من المنظمات تقدم خدمات متميزة إذ يخلق ذلك تحدياً للعاملين من أجل التفاعل مع الزبائن إذ يتطلب هذا التفاعل إيجاد سمعة (Reputation) للشركة وتحقيق أداء مالي عالي. وكذلك يحتاج العاملين إلى معرفة تامة حول المنتجات ومهارات في تقديم الخدمات وكذلك يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة حول أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذوها عند التعامل مع الزبائن وللمنافسة في اقتصاديات اليوم سواء على المستوى المحلي أو العالمي فإن الشركات تحتاج إلى تقديم السلع والخدمات بجودة عالية. وهنا يظهر لدينا مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management) والتي

تشير إلى جهد واسع النطاق ومستمر للشركات من أجل تحسين أساليب الأفراد والآلات والأنظمة التي تنجز العمل.

القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة:

١. أساليب وعمليات تصميم لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية للزبائن.
٢. كل عامل في الشركة يتلقى تدريباً حول الجودة.

التدريب يستطيع مساعدة الشركات على إشباع تحدي الجودة عن طريق تعليم العاملين العمليات الإحصائية والرقابة وأنواع أخرى من الجودة ترتبط بمهارات بناء الجودة وكنتيجة للاهتمام بالجودة أصبح هنالك حاجة لتدريب العاملين والمدراء على المهارات الشخصية الضرورية للعمل بشكل جماعي لخلق سلع وخدمات ذات جودة عالية.

سادساً – التغير الديمغرافي والتنوع في قوى العمل:

Changing Demographics and Diversity of Work Force

تواجه المنظمات تحديات مختلفة كنتيجة لزيادة التنوع في قوى العمل، وفي المهارات والقدرات يعتبر العامل السكاني من أهم العوامل التي تحدد حجم وتعويض (Composition) قوى العمل.

Which is composed of People who are either working or looking for work.

وفي ظل الاقتصاد العالمي أصبح هنالك تنوعاً في العاملين من حيث العرق، الجنس، الدين، والجنسية إذ يتطلب برامج تدريبية للمساعدة على التأقلم مع ذلك وفهم ثقافات الآخرين حتى تلبي احتياجاتهم وكذلك عمل برامج تدريبية للمدراء على إدارة التنوع الحاصل في مكان العمل من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية. وكذلك يجب تقديم تدريب في المهارات الفنية الضرورية من أجل خدمة الزبائن في ظل الاقتصاد العالمي المفتوح.

الأبحاث المختلفة اقترحت تعظيم التزام وحوافز العاملين نحو أهداف المنظمة وكذلك يجب أن يعطى العاملون الفرص لتطوير مهاراتهم وتعزيز اهتماماتهم. إذ أن العديد من الشركات تحاول جذب العاملين الموهوبين وتقديم برامج تدريبية لهم. ومن أجل إدارة التنوع في مكان العمل بنجاح يجب أن يتدرب العاملين والمدراء على مهارات جديدة تتضمن ما يلي:

١. الاتصال بفاعلية مع العاملين ومن مختلف الخلفيات الثقافية.
٢. تمكين، وتدريب وتطوير العاملين وفي مختلف الأعمار والخلفيات الأكاديمية والدينية والقدرات الجسدية والأعراف
٣. تقديم التغذية الراجعة حول الأداء، والتي يجب أن تكون خالية من التحيز على أساس الجنس أو الدين.

سابعاً – التكنولوجيا الحديثة (الجديدة) New Technology

لعبت التكنولوجيا الدور البارز في جميع مناحي حياتنا إذ شملت وسائل الترفيه واللعب ووسائل الاتصال مثل الهاتف الخلوي، وتخطيط حياتنا مثل المفكرة الالكترونية. كما عمل الانترنت على خلق نموذج جديد للتجارة يسمى بـــالتجارة الالكترونية (E - Commerce) وهي عبارة عن عمليات تجارية وعلاقات تتم بشكل الكتروني عن طريق الانترنت. ويعتبر الانترنت عبارة عن تجميع عالمي لشبكات الحاسوب والتي من خلالها يمكن للمستخدمين من تبادل البيانات والمعلومات. كما وسهلت تكنولوجيا الحاسوب والانترنت الكثير من الأعمال التي يحتاجها الأفراد مثل الشراء عبر الانترنت. وكذلك فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات قلل من التكاليف كما سهلت عملية الوصول إلى التدريب إذ جعلت التدريب أكثر واقعية وأعطت العاملين الفرص لاختيار (أين ومتى سوف يعمل) والتكنولوجيات على وسائل متعددة مثل الانترنت، والبريد الإلكتروني، والـــ (DVD / CD - ROMS) وكذلك الأقمار الصناعية وكوابل التلفاز التي مكنت العاملين من إرسال واستقبال المعلومات وتجميع الموارد وتوزيعها والتي تتضمن البرمجيات والتقارير والصور والفيديوهات، كما مكن الانترنت العاملين من

الاتصال بخبراء التدريب عن طريق البريد الإلكتروني وطرح الأسئلة والاستفسار عن أي شيء يريدونه.

فمثلاً: المعهد الأمريكي للتدريب والتنمية (ASTD) لديه موقع على الانترنت يستطيع المستخدمين من خلاله البحث والوصول إلى مقالات حول مواضيع ترتبط بالتدريب ومراجعة البرامج التدريبية وشراء المواد التدريبية والمشاركة في غرف المناقشة (Chat Rooms) وكذلك في مواضيع تدريبية مثل التعلم الالكتروني أو تقييم التكنولوجيا. إذ مكنت وسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التدريب من تقليل تكاليف السفر، وسرعة الوصول إلى التدريب والتسلم المرافق للتدريب والقدرة على الوصول إلى خبراء التدريب والمشاركة في التعلم مع أناس آخرين وإمكانية خلق بيئة تعليمية لها خصائص إيجابية مثل القدرة للحصول على تغذية راجعة.

ثامناً – الأداء العالي لنماذج أنظمة العمل:

High performance Models of Work Systems

تمكنت التكنولوجيا الحديثة من إحداث تغييرات في المهارات المطلوبة وفي أدوار العمل وفي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للعمل مثل استخدام فرق العمل واستخدام الإنتاج المتكامل المعتمد على الحاسوب واستخدام الرجل الآلي (Robots) والحواسيب لإتمام عمليات الإنتاج وأن استخدام مثل هذه التقنيات يتطلب عمال مراقبة للمعدات وكذلك المشاركة في المعلومات مع عمال آخرين وفهم العلاقات بين جميع مكونات عمليات الإنتاج وبالتالي فإن ذلك يتطلب مزيداً من التدريب على استخدام مثل تلك التقنيات الحديثة. وكذلك فإن التكنولوجيا تحتاج إلى معلومات لتحسين خدمة الزبائن وتقديم المنتجات بجودة عالية والوصول الأكثر إلى العاملين. وهذا يعني أن يكون العاملين أكثر مسؤولية في إرضاء الزبائن وتحديد كيفية إنجاز الوظائف وواحد من أكثر الأساليب شيوعاً لزيادة مسؤولية العاملين هو فرق العمل (Work Teams) والتي تشمل على عاملين من مختلف المهارات والذين يتفاعلون من أجل تقديم السلع والخدمات إلى الزبائن. وهنا يظهر لدينا مفهوم مهم وهو الـ (Cross Training)

والذي يشير إلى تدريب العاملين في مدى واسع من المهارات إذ يستطيعون إنجاز الأدوار الموكلة إليهم عن طريق فرق العمل.

استخدام التكنولوجيا الحديثة وتصميمات العمل مثل فرق العمل تحتاج إلى دعم من قبل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتلك الممارسات تتضمن الأفعال التالية:

١. العاملون يختارون موظفين جدد أو أعضاء الفريق.
٢. العاملون يستقبلوا التغذية الراجعة عن الأداء الرسمي.
٣. ربط المكافآت والتعويضات مع أداء المنظمة.
٤. المعدات وعمليات الوظيفة تشجع تعظيم المرونة والتفاعل مع العاملين.
٥. العاملين يشاركون في تغيير التخطيط في المعدات وأساليب العمل.
٦. التدريب المستمر والمركز والذي يكون مقابله عوائد.
٧. العاملون يفهمون كيفية تساهم الوظائف في إنتاج السلع والخدمات النهائية.

ما هو الدور الذي يلعبه التدريب ؟

يحتاج العاملين إلى معرفة محددة حول الوظيفة ومهارات أساسية حول العمل مع استخدام تكنولوجيا حديثة. وبسبب أن التكنولوجيا تستخدم كوسائل لإنجاز وتنوع المنتجات فإن العاملين يجب أن يملكوا القدرة على الاستماع والاتصال مع المستهلكين إذ تكون المهارات الشخصية مثل التفاوض، وإدارة الصراع، ومهارات حل المشاكل وهي مهمة جداً في هذه الحالة أكثر من القوة الجسدية، والتنسيق بالرغم من أن التقدم التكنولوجي سهل للعاملين، وتطوير السلع والخدمات إلا أنه على المدراء تمكن العاملين من عمل التغيرات الملائمة ومن هذه الأدوار ما يلي:

١- نقطة لتدريب الممارسات

يلعب التدريب دوراً هاماً في مساعدة الشركات في الحصول على ميزة تنافسية والتعامل بنجاح مع التحديات التنافسية التي تواجهها إذ يساعد كل ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للشركات.

٢- تدريب الحقائق والأرقام:

The snapshot of training practices provided in this section is based on data collected from a number of sources including surveys conducted by training magazine.

إن تصميم نتائج المسح لممارسات التدريب لـ (US) الشركات بعض الأحيان مقيدة بسبب التحيزات المحتملة في طرق وأساليب المسح المستخدمة على سبيل المثال مسح التدريب (Training Survey). يعتمد على عينة عشوائية. وتجدر الإشارة هنا للحديث عن الأنواع المستخدمة من التدريب مثل توجيه العاملين وتدريب القيادة والتدريب على تشغيل المعدات ومعرفة المنتج وتدريب الأمن والسلامة العامة. وكذلك فإن التدريب يرتبط بحل المشكلات وبناء الفريق.

٣- تدريب زعماء الاستثمار:

بينا فيما سبق أن التدريب يحقق للمنظمات الميزة التنافسية فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية تم إنفاق حوالي بليون دينار على التدريب الرسمي سنوياً. وإن الإنفاق العالي للشركات على التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى استخدام تطبيقات التدريب الإبداعي وتطبيقات العمل المرتبط بالأداء العالي مثل فرق العمل، وأنظمة التعويضات المغرية (المشاركة بالأرباح)، وخطط تطوير الأفراد، ومشاركة العاملين في قرارات منظمات الأعمال، وهذا الإنفاق يرتبط بتحسين الربحية ورضا العاملين والزبائن، والقدرة على إعادة تدريب العاملين.

الأدوار والمواقع لتدريب المحترفين

(Roles and Positions of Training professionals)

يمكن أن يكون للمدربين العديد من الوظائف مثل أن يكونوا مصممي تعليم، مدربين فنيين، أو محللين احتياجات تدريبية (Need analyst) والشكل الآتي يوضح هذه الأدوار:

- **مرشد استراتيجي:** تقديم استشارات للإدارة حول التدريب وقضايا التطوير والتي تؤثر على إستراتيجية المنظمة والأهداف .
- **مصمم أنظمة ومطور:** يقدم للإدارة تصميم وتطوير الأنظمة والتي تؤثر على الأداء التنظيمي.
- **وكيل التغيير التنظيمي:** تقديم نصائح إدارية حول تصميم أنظمة العمل والاستخدام المؤثر للموارد البشرية.
- **مصمم تعليمي:** تحديد الاحتياجات التعليمية، وتطوير البرامج التعليمية، وتقديم محتوى التعليم والمساعدات التعليمية وتوصيل التكنولوجيا.
- **مستشار لتطوير الأفراد والوظيفة:** ويقدم تقييم للعاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتطوير الأهداف.
- **مستشار الأداء:** مرشدين إداريين لتحسين أداء الأفراد والجماعات.
- **الباحث:** يقدم تقييم وتطوير البرامج التدريبية لتحديد الفاعلية واستخدام تلك التقييمات لتقديم توصيات إلى المدراء.

من يقدم التدريب ؟ Who Provides Training

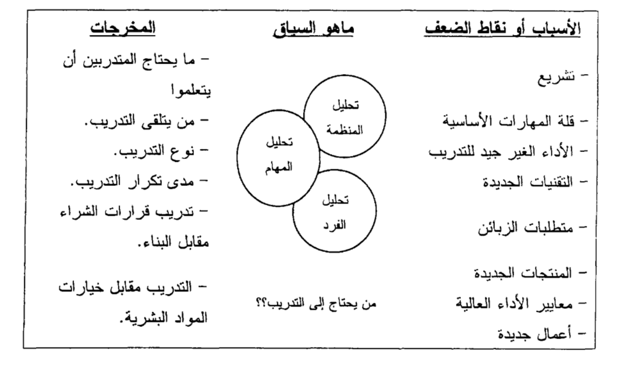
في معظم الشركات والمنظمات تقدم نشاطات التدريب والتطوير من قبل المدربين، والمدراء والمستشارين الداخليين، والعاملين الخبراء. كما أن نشاطات التدريب والتطوير هي عملية استقطاب خارجي (Outsourcing) وتعني أن أنشطة التدريب والتطوير تقدم من قبل أفراد خارج المنظمة، التدريب الخارجي يقدم عادة من قبل المعاهد والجامعات والمراكز الفنية، والمستشارين الخارجيين ومراكز الاستشارات والاتحادات والمنظمات المهنية والمنظمات الحكومية.

تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي عبارة عن معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغيرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة.

يوضح الشكل في الصفحة القادمة الأسباب والنتائج الناتجة عن تحديد الاحتياجات، وكما نرى فهناك العديد من (نقاط الضعف) المختلفة التي تشير إلى ضرورة التدريب، ونقاط الضغط هذه تتضمن مشاكل في الأداء والتقنية الحديثة ومطالبة الزبائن الداخليين أو الخارجيين بالتدريب وإعادة تصميم العمل والتشريعات الجديدة والتغيرات في أفضليات الزبائن والمنتجات الجديدة، أو افتقار الموظفين للمهارات الأساسية، نقاط التدريب هذه لا تضمن بأن التدريب هو الحل الصحيح.

عملية تحديد الاحتياجات



إن تحديد الاحتياجات من الناحية المثالية يتضمن تحليلاً تنظيمياً للأفراد وللمهام ومنها:

١- **التحليل التنظيمي:** والتي تتضمن الأخذ بالاعتبار والظروف المحيطة التي يتم فيها إجراء التدريب بمعنى أن التحليل التنظيمي يتضمن تحديد ملائمة التدريب وتوفير الإستراتيجية التجارية للشركة لمواردها للتدريب ومساندة المدراء والزملاء للنشاطات التدريبية.

٢- **تحليل الأفراد:** الذي يساعد من هم بحاجة للتدريب وهو يتضمن:

- تحديد فيما إذا كان القصور في الأداء يكون ناتجاً عن عدم توفر المعرفة والمهارة أو القدرة (مسألة تدريبية). أو نتيجة لعدم توفر الدافع أو مشاكل تصميم العمل.
- تحديد من هم الذين بحاجة إلى التدريب
- تحديد استعداديه (جاهزية الموظفين للتدريب)

٣ - **تحليل المهام:** وتشمل تحديد المهام والمعرفة والمهارة والسلوكيات الهامة التي تكون بحاجة للتركيز عليها في تدريب الموظفين من أجل مساعدتهم في إتمام مهامهم. ومن الناحية العملية فإن عمليات التحليل التنظيمي وتحليل الأفراد وتحليل المهام لا يتم إجرائها بترتيب معين، غير أن التحليل التنظيمي ولأنه يتعلق بتحديد فيما إذا كان التدريب يتفق وأهداف الشركة الإستراتيجية وفيما إذا كانت الشركة جاهزة لتوفير الوقت والمال للتدريب، فإنه في العادة يتم إجراؤه أولاً إما تحليل الأفراد وتحليل المهام في الغالب يتم إجراؤها في نفس الوقت وذلك أيضاً لأن من الصعب دائماً تحديد فيما إذا كان القصور في الأداء نتيجة لمشكلة تدريبية دون فهم المهام وبيئة العمل.

مخرجات عمليات تحديد الاحتياجات في الشكل هي عبارة عن معلومات تخص من هم الذين بحاجة إلى التدريب، وما هي الحاجات التي سيتم تعليمها للموظفين لتشمل المهام التي بحاجة ليتم تدريبهم عليها إضافة إلى المعرفة والمهارة والسلوك أو أية متطلبات وظيفية أخرى. إن التحديد الدقيق لما يحتاجه الموظفين في التدريب سيكون ذو أهمية كبيرة في الخطوة القادمة في عمليات التصميم التدريبي التي تقوم بتحديد النتائج التعليمية وأهدافها.

من يجب أن يشارك في تحديد الاحتياجات:

Who should participate in Need Assessment

بما أن الهدف من تحديد الاحتياجات هو لمعرفة وجود الحاجة للتدريب ومن هم الذين سيتدربون ؟ وما هي المهام التي سيتدربون عليه ؟ فإن من المهم أن تشمل عملية تحديد الاحتياجات للمدراء والمدربين وكذلك الموظفين. ومن الناحية التقليدية فإن

المدربين هم فقط الذين يهتمون بعملية تحديد الاحتياجات، وتم توضيح أنه نتيجة للاستخدام المتزايد للتدريب الذي يستخدم لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن كلا المستويين من المدراء و المسؤولين وأولئك الذين يتربعون في أعلى التسلسل الهرمي يشاركون في عمليات تحديد الاحتياجات.

يبين الجدول القادم بأن مدراء الإدارة العليا ومدراء الإدارة الوسطى والمديرين هم الذين يوفرون الإجابات على الأسئلة التي تتعلق بالتحليل التنظيمي وتحليل الأفراد وتحليل المهام، والذي يشمل جماعة مدراء الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين ونواب الرئيس حيث تقوم هذه الجماعة من المدراء بالنظر إلى عمليات تحديد الاحتياجات من منظور واسع للشركة بمعنى أنهم لا ينظرون إلى وظائف معينة، ولكنهم يحددون دور التدريب فيما يتعلق بنشاطات الشركة الأخرى في مجال القوى البشرية (مثل الاختيار، التعويض). بمعنى أنهم أي مدراء الإدارة العليا يساعدون في تحديد فيما إذا كان التدريب يصب في الإستراتيجية للشركة، وإذا كان الأمر كذلك ما هو نوع التدريب. كما أن مدراء الإدارة العليا يشاركون أيضاً في تحديد ما هي الوظائف أو الوحدات العملية التي هي بحاجة لتدريب (تحليل الأفراد) وفي تحديد ما إذا كانت الشركة تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات في قوة العمل التي تعتبر ضرورية من أجل أن تكون ذات وضع تنافسي في السوق.

الجدول يبين الاهتمامات الرئيسية للمستويات المتوسطة والعليا للمديرين في تحديد الاحتياجات التدريبية

الجانب	مدراء الإدارة العليا	مدراء الإدارة الوسطى	المدربين
التحليل التنظيمي	هل التدريب مهم للوصول إلى أهداف العمل ؟ كيف يمكن للتدريب أن يدعم استراتيجيات المنظمة ؟	هل يجب أن يتم صرف المال للتدريب ؟ القيمة؟	هل لدى الميزانية لشراء خدمات التدريب هل سيدعم المدراء التدريب
التحليل الفردي الشخصي	هل هي العمليات أو وحدات العمل التي تحتاج إلى التدريب	من يجب أن يدرب المدراء المهنيين الموظفين الأساسين	كيف يمكنني التعرف على أي الموظفين بحاجة إلى التدريب.
تحليل المهمة	هل في المنظمة أفراد لديهم المعرفة المهارة والقدرة الضرورية للتنافس في السوق.	لأي الوظائف يمكن للتدريب أن يغير كثير من نوعية المنتج أو خدمة الزبائن ؟	أي المهام يجب تدريبها ؟ أي معرفة مهارة، خصائص أخرى مهمة ؟

أما المدراء الإدارة الوسطى فإنهم يهتمون بشكل أكبر بكيفية تأثير التدريب على تحقيق الأهداف المالية للوحدات التي يشرفون عليها. والنتيجة، فإن المدراء الإدارة الوسطى يركز على تحديد:

١. كم من ميزانياتهم يريدون تكريسها للتدريب.
٢. أنواع الموظفين الذين يجب عليهم تلقي التدريب (مثال المهندسين)
٣. ما هي الوظائف التي يمكن للتدريب إيجاد اختلاف من حيث تحسين المنتجات أو تحسين خدمة الزبائن.

يحتاج المدربون لمعرفة فيما إذا كان التدريب يسير جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية التجارية علماً بأن هؤلاء المدربون يكون اهتمامهم بشكل رئيسي منصبا على تحديد الاحتياجات من أجل حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير ومساندة برامج التدريب، وهذا بدوره يشمل تحديد فيما إذا كان من الواجب شراء التدريب أو تطويره داخلياً وتحديد المهام التي تحتاج لأن يتم التدريب عليها، وتحديد اهتمامات مدراء الإدارة العليا والوسطى في التدريب ومساندته. وعادة ما يشاركون مدراء الإدارة العليا في تحديد ما إذا كان التدريب يلبي إستراتيجية الشركة وفيما بعد العمل على توفير الموارد المالية المناسبة، ولكنهم لا يشاركون عادة بتحديد من هم الموظفون الذي هم بحاجة للتدريب. وما هي المهام التي عليها، وكذلك المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المطلوبة لإنهاء تلك المهام.

إن هذا الدور يرتبط بخبراء مادة الموضوع، وهم الموظفون والمدراء والخبراء الفنيون والمدربون إلى جانب الزبائن الموردين الذين عندهم المعرفة الخاصة في:

١. مسائل التدريب لتشمل المهام إنجازها.
٢. المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للأداء الناجح للمهمة.
٣. المعدات الضرورية
٤. الظروف السائدة التي يجب أن يتم فيها إنجاز المهمة.

ولا يوجد هناك قانون يتعلق بالأنواع العديدة للموظفين الذين يجب تمثيلهم في مجموعة أجراء تحديد الاحتياجات، إلا أنه من المهم على عينة من الموظفين العاملين المشتركين في عملية التحديد بأنهم يتميزون بالأكثر معرفة عن العمل ويمكن أن يكونوا عقبة كبيرة في وجه عملية التدريب إذا شعروا بعدم وجود دور مهم لهم في تحديد الاحتياجات، والموظفون العاملون هم الذين يقومون بإنجاز الأعمال.

الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات:

(Method Used In Assessment)

هناك العديد من الطرق المختلفة لتحديد الاحتياجات لتشمل ملاحظة ومراقبة الموظفين الذين يقومون بأداء العمل وقراء التعليمات التقنية وسجلات أخرى والمقابلات، والطلب مهم هنا لتعبئة استبيانات مهيئة بتحديد المهام والمعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المطلوبة للعمل.

وبالنظر إلى الجدول فإننا نجد بأنه يعرض فوائد ومساوئ كل طريقة من الطرق:

التقنية	فوائد	مساوئ
الملاحظة	توليد معرفة ذات صلة ببيئة العمل يقلل من تقطيع العمل	تحتاج إلى ملاحظ ماهر سلوكيات الموظفين قد تتأثر بالملاحظة
الاستبيانات	غير مكلفة يمكن جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد يمكن أن تلخص البيانات بسهولة	يتطلب وقت قد تكون المرجوعات قليلة الإجابات ينقصها التفاصيل
قراءة التعليمات والسجلات التقنية	مصدر جيد للمعلومات عن طريق الإجراءات موضوعي ومصدر جيد للمعلومات مهام الوظائف الجديدة	قد يكون من الصعب فهم اللغة التقنية المواد قد تكون قديمة
خبراء في موضوع المقابلة	جيد لمعرفة تفاصيل الاحتياجات التدريبية وكذلك المسببات وحلول المشاكل.	يستغرق وقت يصعب تحليله يحتاج لمقابل ماهر

ونظراً لعدم وجود طريقة أفضل من غيرها فإن الطرق المتعددة هي المستخدمة في العادة، وتختلف الطرق في نوع المعلومات وفي مستوى تفصيلها أيضاً.

وفيما يتعلق بالاستبيانات فإنها تتميز بفائدة كونها قادرة على جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص إلى جانب سماحها للكثير من الموظفين للاشتراك في عملية تحديد الاحتياجات، كما وأنها على الرغم من ذلك تتميز بصعوبة جمع المعلومات التفصيلية الخاصة بحاجات التدريب، أما بالنسبة للمقابلات وجهاً لوجه والمقابلات التلفونية فإنها تعتبر مستهلكة للوقت علماً بان المقابلات من هذا النوع تتميز بقدرتها على استخلاص معلومات تفصيلية أكثر من غيرها بخصوص حاجات التدريب. ومع تزايد التركيز على إدارة النوعية الكلية فإن الشركات تستخدم أيضاً المعلومات عن برامج التدريب للشركات الأخرى (العملية المعروفة بوضع المعايير) للمساعدة في تحديد نوع المستوى المناسب لنوع التدريب وعدد مرات التدريب.

عملية تحديد الاحتياجات (The Need Assessment)

يوضح الشكل التالي عملية تحديد الاحتياجات، فإذا أشار التحليل التنظيمي على رغبة الشركة في توفير الوقت والمال لأغراض التدريب فإن تحليل الأشخاص وتحليل **المهام هما** الذين يتم إجراؤهما.

عملية تحديد الاحتياجات

تحليل المنظمة
الاتجاه الاستراتيجي.
دعم المدراء والزملاء لنشاطات التدريب.
موارد أو مصادر التدريب.

←

تحليل المهام أو التطوير
نشاط العمل
المعرفة، المهارة القدرة، الكفاءة الشخصية

هل تحتاج إلى.. وقت ومال للتدريب

وتتضمن عملية تحديد الاحتياجات إلى ثلاث مراحل هي:

أولاً – التحليل التنظيمي (Organization Analysis):

يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار العناصر الثلاثة قبل أن يتم اختيار التدريب كحل لأي نقطة ضغط وهذه العناصر هي: الاتجاه الإستراتيجي للشركة، مساندة المدراء والزملاء، نشاطات التدريب، مواد التدريب المتوفرة وسيتم الحديث عنها بالتفصيل:

١. اتجاه استراتيجي للشركة (Company Strategic Direction):

الدور الإستراتيجي للتدريب يؤثر على عدد مرات التدريب ونوعه وكيفية تنظيم وظيفة التدريب في الشركة، وفي الشركات التي من المتوقع للتدريب أن يساهم في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف التجارية، فإن مجموع الأموال المخصصة للتدريب وعدد مراته (تكرار التدريب) سيكون على الأرجح أعلى مما هو عليه الحال في الشركات التي يتم فيها التدريب بطريقة عشوائية، أو عندما لا تكون الأهداف والاستراتيجيات في البال. ومن المعروف أيضا بأن الإستراتيجية التجارية تؤثر على نوع التدريب. وفي النهاية كلما زاد الدور الاستراتيجي في التدريب كلما قامت الشركة على الأرجح بتنظيم وظيفة التدريب مستخدمة في ذلك تنظيم التدريب كله، أو نماذج جامعية مشتركة وكلاهما يركز على أن التدريب مستخدمة في ذلك تنظيم التدريب كله، أو نماذج جامعية مشتركة وكلاهما يركز على أن التدريب يستخدم للمساعدة في حل المشاكل التجارية.

٢. مساندة المدراء والزملاء لنشاطات التدريب

(Support of Managers and peers Training Activities)

لقد أوضح عدد من الدراسات بأن مساندة الزملاء والمدراء للتدريب يعتبر ذا أهمية كبيرة، والعامل الرئيسي للنجاح هو الموقف الايجابي بين الزملاء والمدراء للمشاركة في نشاطات التدريب، ورغبة المدراء والزملاء في توفير المعلومات للمتدربين حول كيفية الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارة أو السلوك الذي يتم تعلمه في

العمل، والفرص المتوفرة للمتدربين لاستعمال محتوى التدريب في أعماله. وإذا كانت مواقف وسلوكيات الزملاء والمدراء غير داعمة ومساندة فإن من غير المحتمل أن يقوم الموظفين بتطبيق محتوى التدريب في وظائفهم (أعمالهم).

٣. موارد التدريب (Training Resources):

من الضروري معرفة فيما إذا كانت الشركة تمتلك الميزانية والوقت والخبرة للتدريب،وإذا قررت الشركة شراء برنامج التدريب من مستشار أو بائع برامج، عوضاً عن بناء برنامجها في الداخل، فان من المهم اختيار المزود الذي يوفر منتجاً عالي الجودة، وقد يتضمن مزود التدريب مستشارين فرديين أو شركات استشارية أو مؤسسات تعليمية (أكاديمية)، والعديد من الشركات تقوم بتحديد البائعين والمستشارين الذين يستطيعون توفير خدمات التدريب عن طريق استخدام الطلب والمقترحات الذي هو عبارة عن وثيقة تحديد للبائعين والمستشارين المحتملين نوع الخدمة التي تطلبها الشركة إلى جانب نوع وعدد المراجع المطلوبة، وعدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى التدريب والتمويل للمشروع وعمليات المتابعة المستخدمة في تحديد مستوى القبول والخدمة والتاريخ المتوقع لإنهاء المشروع والتاريخ الذي يجب على الشركة استلام المقترحات فيه. قد يتم إرسال طلب المقترحات إلى المستشارين والبائعين بالبريد أو إدراجه على موقع الشركة الإلكتروني، ويعتبر طلب المقترحات هاماً لأنه يوفر مجموعة من المعايير التي يتم تقييم المستشارين طبقاً لها، إلى جانب أنه يساعد في إلغاء الحاجة لتحديد البائعين الخارجين الذين لا يستطيعون توفير الخدمات المطلوبة.

ثانياً – تحليل الأفراد (Person Analysis):

إن تحليل الأفراد يساعد في تحديد الموظفين الذين يحتاجون التدريب وهذا يتضمن التحديد فيما إذا كان الأداء الخالي أو الأداء المتوقع يشير إلى وجود حاجة للتدريب. إن الحاجة للتدريب قد تنتج عن نقاط الضغط المذكورة في الشكل السابق

لتشمل مشاكل الأداء والتغيرات في العمل أو استخدام التقنية الجديدة. يتضمن هذا التحليل تحديد جاهزية الموظفين للتدريب، وهذه الجاهزية تشير إلى حقيقة ما إذا كان:

١. الموظفون يمتازون بالخصائص الشخصية (القدرة، والواقع، والمعتقدات والدوافع) الضرورية لتعلم محتوى البرنامج وتطبيقه في العمل.
٢. كانت بيئة العمل تسهل التعلم ولا تتدخل في الأداء.

إن نقطة الضغط الرئيسية للتدريب تكمن في الأداء الضعيف، أو الأداء الذي يكون تحت المعدل، فالأداء الضعيف يعرف من شكاوي العملاء ومعدلات الأداء المتدنية، أو الأحداث في العمل مثل الحوادث أو السلوك الغير آمن، وهناك مؤشر محتمل آخر للحاجة إلى التدريب وهو التغيرات في العمل مثل أن تكون مستويات الأداء بحاجة إلى تحسين أو وجوب أن يكون الموظفين قادرين على إنهاء المهام الجديدة.



هذه العوامل تشتمل على خصائص الفرد و المدخلات والمخرجات والنتائج والتغذية الراجعة:

١. خصائص الفرد تشير إلى معرفة ومهارة وقدرة ومواقف الموظفين
٢. المدخلات: ترتبط بالتعليمات التي تخبر الموظفين ما وكيف ومتى يعملون، إلى جانب أنه يشير أيضاً إلى الموارد التي يتم توفيرها للموظفين للمساعدة في القيام بأعمالهم. وهذه الموارد تشمل المعدات والوقت والميزانية.
٣. المخرجات: تشير إلى معايير إنجاز العمل.
٤. النتائج: التي تشير إلى نوع الحوافز التي يأخذها الموظفون لقاء إنجازهم بشكل جيد.
٥. التغذية الراجعة: تشير إلى المعلومات التي يتلقاها الموظفون أثناء قيامهم بالعمل.

يمكن استخدام المقابلات أو الاستبيانات لقياس خصائص الفرد من مدخل ومخرج ونتائج وتغذية راجعة، تؤثر أيضاً على الدافع للتعلم الذي يمكن تعريفه بأنه الرغبة لدى المدربين بتعلم محتوى برامج التدريب (لاحظ كيف أن دافعك للتعلم يمكن أن يتأثر بالخصائص الفردية أو البيئية) فقد لا يكون لديك أي مشكلة في فهم واستيعاب ومحتوى هذا الكتاب التعليمي، ولكن ضرورية وهامة في عملك، وقد يكون أخذك للدورة فقط لأنها تتفق وجدولك أو أنها مطلوبة في برنامجك للحصول على شهادة أو درجة علمية، إضافة إلى أن التعليم قد يتم امتناعه نتيجة للبيئة. لقد أوضحت الكثير من الدراسات بأن الدافع للتعلم مرتبط بالمعرفة التي يتم الحصول عليها وبتغيير السلوك أو للحصول على المهارة الناتجة للتدريب. وإضافة إلى الأخذ بالاعتبار بالخصائص الفردية من مدخل ومخرج ونتائج وتغذية راجعة في تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل الأنسب لمشكلة الأداء، فإن على المدراء الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل قبل القيام بإرسال موظفين لبرنامج التدريب، وهذه العوامل ترتبط بدوافع الموظفين للتعلم.
وسنقوم هنا بشرح كل من هذه العوامل وعلاقتها بالأداء والتعلم كما يلي:

أولاً – خصائص الفرد (Person Characteristics):

١. **المهارات الأساسية (Basic Skills)** هي تشير إلى المهارات الضرورية للموظفين للقيام بالإنجاز في العمل بشكل ناجح، وتعلم محتوى البرامج التدريبية

وهذه المهارات الأساسية تتضمن القدرة الإدراكية إلى جانب مهارات القراءة والكتابة، فعلى سبيل المثال فإن إحدى الافتراضات التي يطبقها البروفيسور في هذه الدورة هو امتلاكك لمستوى القراءة الضروري لفهم هذا الكتاب المقرر والمواد الأخرى من الدورة مثل شفافيات الفانوس السحري والصور أو القراءات، فإذا كنت تفتقر لمستوى القراءة الضروري فإنك على الأرجح لن تتعلم كثيراً عن التدريب في هذه الدورة.

يبين الجدول النشاطات المشمولة في إجراء فحص القراءة والكتابة:

الخطوة (١): ملاحظة الموظفين لتحديد المهارات الأساسية التي يحتاجونها ليكونوا ناجحين في عملهم، ويجب ملاحظة المواد أو المصادر التي يستخدمها الموظفين في العمل، والمهام التي يتم تأديتها.
الخطوة (٢): يتم جمع كل المصادر التي يتم كتابتها وقراءتها في العمل ومعرفة المقدرة التي يجب أن يتم أدائها لتحديد المستوى المطلوب للمهارات الأساسية. المصادر تتضمن الفواتير، الملاحظات والأوراق كالقوائم.
الخطوة (٣): يتم مقابلة الموظفين لتحديد المهارات الأساسية التي يعتقدون أنهم بحاجة إليها للقيام بالعمل، ويجب أن توضع متطلبات هذه المهارات في عين الاعتبار.
الخطوة (٤): يتم تحديد ما إذا كان الموظفين يملكون المهارات الأساسية اللازمة لإتمام العمل بنجاح، ويتم جمع المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق ملاحظة ومقابلة الموظفين وتقييم المصادر التي يستخدمونها في العمل، ثم يتم كتابة وصف لكل عمل من حيث القراءات،الكتابات ومهارات التنافس المطلوبة لأداء بنجاح.
الخطوة (٥): يتم تطوير أو شراء اختبارات تسأل فيها أسئلة حول وظيفة الموظف تحديداً، ويطلب من الموظفين بإجراء أو إكمال هذه الاختبارات.
الخطوة (٦): يتم مقارنة نتائج الاختبارات مع وصف المهارات الأساسية المطلوبة للعمل، وإذا كان مستوى الموظفين في القراءة والكتابة ومهارات التنافس لا تتناسب مع المهارات الأساسية المطلوبة للعمل فيكون هنالك مشكلة موجودة في المهارات الأساسية.

تتضمن المهارات الأساسية ما يلي:

القدرة المعرفية (Cognitive Ability): تبين البحوث بأن القدرة على المعرفة تؤثر على التعلم والأداء في العمل، وهذه القدرة المعرفية تشمل ثلاثة أبعاد هي الفهم الشفهي (اللفظي) والقدرة الكمية والقدرة العقلية. وسيتم شرحها فيما يلي:

١. **الفهم الشفهي**: يشير إلى قدرة الفرد لفهم واستعمال اللغة المكتوبة والمنطوقة.
٢. **القدرة الكمية**: تشير إلى كم هي سرعة ودقة الفرد في حل المشاكل الحسابية.
٣. **القدرة العقلية**: تشير إلى قدرة الشخص على إيجاد الحلول للمشاكل .

لقد أظهرت البحوث بأن القدرة على المعرفة ترتبط بالأداء الناجح في كل الأعمال، إلى جانب أن أهمية القدرة المعرفية في نجاح العمل تزداد مع ازدياد تعقيد العمل. وهي تؤثر أيضاً على الأداء في العمل بمستوى القوة المعرفية لإنجاز مهام الوظيفة فإنهم لا ينجزون الأعمال بالشكل الصحيح وكذلك مستوى المتدربين في القدرة المعرفية يؤثر على الأداء إذا استطاعوا التعلم في برامج التدريب، فالمتدربين ذوي المستويات المتدنية من القدرة المعرفية من المرجح بشكل كبير أن يفشلوا في تكملة أو أنهم (في نهاية التدريب) يحصلون على درجات متدنية في الامتحانات المعقودة بقياس كم تعلموا ولتحديد الموظفين الذين يفتقرون للقدرة المعرفية لمعرفة نجاحهم في العمل أو في برامج التدريب، تقوم الشركات بعقد امتحانات القدرة الإدراكية باستخدام ورقة وقلم رصاص. إن تحديد متطلبات القدرة الإدراكية للوظيفة يعتبر جزءً من عمليات التحليل التي سيتم شرحها في وقت لاحق من هذا الفصل.

القدرة على القراءة (Reading Ability): إن عدم توفر مستوى مناسب من القراءة يمكن أن يعيق الأداء والتعلم في برامج التدريب، ويجب أن يتم المواد في التدريب من أجل التأكد من أن مستوى القراءة لا يتجاوز ذلك المطلوب في الوظيفة. والقدرة على القراءة تشير إلى مستوى صعوبة المواد المكتوبة، وعادة ما يتضمن تقييم القدرة على الكتابة تحليلاً لطول الجملة وصعوبة الكلمة. وفي حالة عدم مطابقة مستوى القراءة لدى المتدربين مع المستوى المطلوب لمواد التدريب، **فإن هنالك أربعة خيارات مفيدة متوفرة منها:**

١. تحديد فيما إذا كان بالإمكان استخدام الصور أو التدريب الذي يتضمن المراقبة والعمل (أو الممارسة) أكثر من القراءة.
٢. إمكانية تحديد الموظفين الذين ينقصهم مستوى القراءة الضروري من خلال امتحانات القراءة. ثم إعادة تعيينهم في مناصب أخرى تتناسب بشكل أفضل مع مستويات المهارة لديهم.
٣. استخدام امتحانات القراءة مرة أخرى وتحديد الموظفين الذين يفتقرون لمهارات القراءة الضرورية ثم تزويدهم بالتدريب العلاجي.
٤. تحديد فيما إذا كان بالإمكان إعادة تصميم الوظائف لملائمة مستويات القراءة لدى الموظفين.

إن الخيار الرابع هو بالتأكيد الأكثر كلفة والأقل منفعة، لذلك يجب الأخذ بالاعتبار طرق التدريب البديلة أو اختيار خياراً غير تدريبياً يشمل اختيار الموظفين للوظائف وفرص التدريب على أساس القراءة والكتابة والحساب ومتطلبات المهارات الأساسية الأخرى. تجد العديد من الشركات أن الموظفين اللذين تنقصهم المهارات الأساسية يحتاجون إلى إنهاء برامج التدريب بشكل ناجح وهناك طريقة أخرى لتحسين المهارات الأساسية وهي إدخال تعليم المهارات الأساسية في برامج التدريب بحيث يعطي المتدربون كتاباً يغطي مهارات القراءة والكتابة الأساسية المطلوبة لقراءة مادة التدريب مرتبطة بالوظيفة. إن وجود التمارين في الكتاب بالإضافة إلى أوراق عمل تساعد المتدرب في التمكن من مهارات (القراءة للعمل) و (القراءة للتعلم) المعروفة بكونها مطلوبة في غالبية الوظائف. القراءة للعمل تتضمن البحث وقراءة المعلومات الموجودة في الكراسات أو الكتب أو الجداول.

في حين أن القراءة للتعلم تتضمن قراءة المعلومات من أجل تطبيقها في المستقبل مثل قراءة التعليمات الخاصة بكيفية استعمال قطع من المعدات، إن البرنامج التدريبي قد وفر كثيراً من فنيين إلكترونيين أكفاء لمناصب مستوى الدخول في العمل.

الكفاءة الذاتية (Self Efficacy): وتشير إلى اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون إنجاز الوظيفة بنجاح أو تعلم محتوى برنامج التدريب. بيئة الوظيفة ربما تكون الداعم للعديد من العاملين وربما بعضهم يكون غير ناجح وغير منجز في الماضي. وكذلك بيئة التدريب يمكن أن تكون مصدراً لتهديد الأفراد الذين لم يتلقوا تدريباً أو تعليماً رسمياً لوقت كافي، مثال: تدريب العاملين على استخدام معدات إنتاجية تعتمد على الحاسوب ربما تمثل تهديداً محتملاً لهم خصوصاً إذا كانوا معتادين على التكنولوجيا القديمة ولا يملكون الثقة الكافية بأنفسهم وغير قادرين على الإلمام بالمهارات التي يحتاجونها لاستخدام الحاسوب. كما وأثبتت الأبحاث أن الكفاءة الذاتية ترتبط بالأداء في برامج التدريب ويمكن القول أن مستوى الكفاءة الذاتية للعاملين يمكن أن يزداد من خلال:

١. حث العاملين على معرفة الهدف من التدريب وذلك من أجل محاولة تحسين الأداء أكثر من التركيز على نطاق ضيق في مجال العمل.
٢. تقدم معلومات كافية حول برنامج التدريب وهدفه ومحتواه.
٣. بيان النجاح الذي تحقق من زملاء آخرين تلقوا تدريباً من أجل التحفيز على التدريب.
٤. تقدم العاملين مع تغذية راجعة حول التعليم ورقابة التعليم من أجل السيطرة على أية صعوبات تعليمية وذلك من خلال الخبرة في البرنامج التدريبي.

وعي الحاجات التدريبية، اهتمامات الوظيفة، والأهداف: لكي تكون محفز للتعليم في البرامج التدريبية يجب توعية الأفراد بنقاط القوة ونقاط الضعف في مهاراتهم والربط بين برنامج التدريب وتحسين نقاط الضعف إذ يجب على المدراء التأكد من فهم العاملين لماذا يشتركون في برامج تدريبية، وكذلك يجب الربط بين التدريب من جهة وتحسين المهارة ونقاط الضعف والوضوح في المعرفة من جهة أخرى. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المشاركة في التغذية الراجعة والمتعلقة بأداء العاملين. وكذلك من خلال تقييم العاملين لأنفسهم ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما هي اهتماماتهم وأهدافهم. وإذا كان ممكناً، فإنه يجب إعطاء الفرصة للعامين من أجل فهم ماهية تمارين التدريب الفعلية وكيف يتم تصميمها من أجل تعظيم الدافع نحو التعليم.

ثانياً - المدخلات (Input):

العاملين يدركون خاصيتين لبيئة العمل وهي المعيقات الموقفية والدعم الاجتماعي والتي تحدد الأداء والدافع نحو التعليم فالمعيقات الموقفية (Situational Constraints) تتضمن: نقص في الأدوات المتاحة، والمعدات، والمواد، والتزويد، ودعم الموازنة، والوقت، أما الدعم الاجتماعي (Social Support) فيشير إلى رغبة الزملاء والمدراء في تقديم التغذية الراجعة (Feed Back) والتعزيز(Reinforcement) ومن الجدير بالذكر إذا كان الأفراد يملكون المعرفة، والمهارات، والاتجاهات والسلوك الذي يحتاجونه للإنجاز ولا يملكون الأدوات المتاحة و المعدات المطلوبة فإن الأداء المنجز سيكون غير كاف. وللتأكد من أن بيئة العمل تدعم وتعزز المتدربين نحو التعلم فإن على المدراء اتباع **الخطوات التالية:**

١. تقديم المواد، والوقت، والمعلومات المرتبطة بالوظيفة، ومساعدات العمل الأخرى ضرورية للعاملين لاستخدام المهارات الجديدة والسلوك قبل المشاركة في برامج التدريب.
٢. التحدث بإيجابية للعاملين حول برامج التدريب التي تعقدها الشركات.
٣. إلزام العاملين معرفة عمل الوظيفة بشكل جيد عندما يستخدمون محتوى التدريب في عملهم.
٤. تشجيع أعضاء جماعة العمل لأن ينضموا مع الآخرين في محاولة لاستخدام المهارات الجديدة المرتبطة بالوظيفة.
٥. تقديم الوقت والفرص للعاملين من أجل ممارسة وتطبيق المهارات الجديدة أو السلوكيات التي تعلموها في عملهم.

ثالثاً - المخرجات (Output):

يمكن أن يظهر الأداء الضعيف جراء أن العاملين لا يعرفون المستوى المطلوب إنجازه من العمل على سبيل المثال: ربما أن العاملين لا يوجد لديهم الوعي الكافي حول معايير الجودة المرتبطة بسرعة تقييم الخدمة. وربما العاملين لا يملكون المعرفة، والمهارة،

والاتجاهات الضرورية لإنجاز العمل. وبهذه الحالة يفشلون بسبب عدم الوعي لمعايير الأداء. وكذلك يعتبر نقص الوعي بمعايير الأداء مشكلة اتصالات وقد لا نعتبره مشكلة إذا كان هنالك تدريباً وتعليماً جيداً، إن فهم الحاجة إلى الإنجاز هو أمر مهم للتعلم وبذلك يحتاج المتدربين إلى فهم المتوقع منهم تعلمه في برامج التدريب وبشكل محدد.

رابعاً – النتائج (Consequences):

إذا اعتقد العاملين بأن المكافآت والمغريات مرتبطة بالأداء بأنها غير كافية فسوف يتولد لديهم عدم الرغبة في إنجاز معايير الأداء المطلوبة وكذلك فإنهم سيعتقدون بعدم أهمية وضرورية المعرفة، والسلوك، والمهارة، والاتجاهات، وقد تكون أعراف (Norms) جماعة العمل لا تشجع على إنجاز وتحقيق معايير الأداء والأعراف (Norms) تشير إلى المعايير المقبولة لسلوك أعضاء جماعات العمل. وكذلك للنتائج تأثير على التعليم ضمن البرامج التدريبية. كما أن دافع العاملين نحو التعلم يمكن أن يعزز من خلال ارتباطهم بالعمل المتوقع، والشخصية، وفوائد الوظيفة إذ يستقبلون كل ذلك كنتيجة للتدريب والتعليم ومحتوى برنامج التدريب. أما فوائد التدريب أو منافعه ربما تتضمن طريقة أكثر كفاءة للتعلم من أجل إنجاز العملية أو الإجراء (الأداء) أو تأسيس روابط مع العاملين الآخرين في المنظمة أو كذلك زيادة الفرصة لتحقيق وظائف أخرى في المنظمة.

خامساً – التغذية الراجعة (Feed Back):

مشاكل الأداء يمكن أن تكون نتيجة لعدم استقبال العاملين للتغذية الراجعة حول أدائهم في العمل والتدريب الإداري ربما لا يكون الحل الأفضل لمثل هذا النوع من المشاكل. وإذا عرف العاملين ما هو المطلوب منهم (المخرجات) ولكن لم يفهموا كيفية الأداء الفعلي وفقاً للمعايير الموضوعة فإنهم سوف يفشلون في أداء العمل. وكذلك العاملين يحتاجون دائماً إلى تزويدهم بالتغذية العكسية وبشكل محدد ومفصل حول أدائهم الفعال وغير الفعال ومن أجل إنجاز المعايير الموضوعة للأداء على الإدارة

تزويد العاملين بالتغذية الراجعة وبشكل متكرر وليس فقط تقديمها أثناء تقييم أدائهم في نهاية السنة.

لغايات تحديد بيئة التدريب المطلوبة لحل مشكلة أداء المدراء عادة يحتاجون إلى تحليل خصائص كل من المنجز (Performer)، والمدخلات، والمخرجات، والنتائج، والتغذية الراجعة وهنا نتساءل كيف يمكن عمل ذلك ؟ **هنا على المدراء تقييم أمور عدة ومن خلال طرح الأسئلة التالية:**

١. هل مشكلة الأداء مهمة ؟ وما هي الخسارة المتوقعة عند انخفاض الأداء والإنتاجية ؟
٢. هل يعلم العاملين كيف ينجزون الأعمال بفاعلية ؟ وهل يتلقون القليل من التدريب وهل التدريب غير واضح ؟ أو غير فعال.(هذه مشكلة في خصائص الشخص).
٣. هل يستطيع العاملين إظهار معارفهم وسلوكهم. وربما لا يستخدمون ما تعلموه في البرامج التدريبية من مهارات ومعارف الخ. (هذه مشكلة المدخلات).
٤. ما هي توقعات الأداء ؟ وما هي المعوقات ؟
٥. ما هي النتائج الإيجابية المقدمة للأداء الجيد ؟
٦. هل العاملين لديهم الوقت، والدقة الملائمة، والتغذية الراجعة حول أدائهم ؟ (قضية تغذية راجعة).
٧. هل هنالك حلول أخرى ؟ (مثل إعادة تصميم الوظيفة، نقل العاملين إلى وظائف أخرى) ؟ وهل هي مكلفة وغير واقعية ؟

وبذلك نقول إذا كان الأفراد لديهم المعرفة، والمهارة، للإنجاز ولكن المدخلات، والمخرجات، والنتائج، والتغذية الراجعة غير كافية فإن التدريب في هذه الحالة لا يعتبر الحل الأفضل (Best Solution).

سادساً - تحليل المهمة (Task Analysis):

نتائج تحليل المهمة في وصف نشاطات العمل تتضمن المهام المنجزة من قبل العاملين والذين يملكون المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة لإتمام المهام. ويشير مصطلح الوظيفة (Job) إلى موقع معين ومحدد يتطلب تحقيق وإتمام معايير المهام. أما المهمة (Task) فتشير إلى نشاط عمل الموظفين في وظيفة محددة. ولإتمام المهام يجب على الأفراد امتلاك مستويات محددة من المعرفة والمهارات والقدرات واهتمامات واعتبارات أخرى (KSAOs) أما المعرفة (knowledge): فتتضمن حقائق أو إجراءات. أما المهارة (Skill): فتشير إلى المقدرة في إنجاز المهمة مثال: مهارة التفاوض أما القدرة (Ability): فتتضمن القدرات المادية (الجسدية) والقدرات الذهنية أو العقلية لإنجاز المهمة أما الاعتبارات الأخرى (Others) فتتضمن الظروف المرتبطة بإنجاز المهمة. وتشتمل تلك الظروف والشروط تحديد المعدات والبيئة التي يستخدمها العاملون في أداء العمل وضمن محددات زمنية للمهمة مثل (درجة الحرارة، وتوفر الأكسجين..الخ) وتجدر الإشارة أن تحليل المهمة يمكن إجراءه بعد التحليل التنظيمي الذي يحدد رغبات المنظمة لإنفاق الوقت والمال للتدريب. وتحليل المهمة تتطلب المزيد من الوقت من أجل جمع واختصار البيانات والتي يتم جمعها من أفراد مختلفين في التنظيم (مثل المدراء، والمدربين، والعاملين..الخ).

خطوات تحليل المهمة (Steps in a Task Analysis):

١. اختيار الوظيفة أو الوظائف وتحليلها.
٢. تطوير قائمة مبدئية بالمهام التي تم إنجازها في الوظيفة وذلك من خلال:
   - مقابلة وملاحظة (العاملين الخبراء) والمدراء
   - الحديث مع الآخرين الذين أنجزوا تحليل المهمة.
   - مطابقة القائمة المبدئية للمهام.
٣. إذا كانت المهام غير محددة فإن من المهم تحديد المعرفة، والمهارات، والقدرات الضرورية لإنجاز كل مهمة بنجاح.

أما الخطوة الثالثة فتتضمن تجميع المواضيع والسؤال عنها سواء كان عن طريق مسح (Survey) يتضمن أسئلة مكتوبة حول المهام. أما أنواع الأسئلة ربما تشتمل على عدة أمور منها:

- تكرار المهمة المنجزة
- الوقت المستغرق لإنجاز كل مهمة.
- أهمية أداء المهمة بنجاح ضمن الوظيفة
- مستوى الأداء المتوقع للأفراد والمرتبط بإنجاز المهمة.

أما فيما يتعلق بالخطوة الرابعة فإن المعلومات يمكن تجميعها من خلال المقابلات أو الاستبيانات.

نماذج الكفــاءة (Competency Models):

في ظل بيئة المنافسة العالمية العديد من الشركات وجدت صعوبة في تحديد العاملين وقدراتهم المطلوبة للنجاح، كما أن القدرات والإمكانيات هي تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك حسب أدوات الوحدات الإدارية المختلفة. وكنتيجة لذلك العديد من الشركات بدأت باستخدام نماذج القدرة لمساعدتها في تحديد المعرفة، والمهارات، وخصائص الأفراد (مثل الاتجاهات الشخصية) المطلوبة لأداء الوظائف بنجاح. وكذلك فإن نماذج القدرة مفيدة للتأكد من أن أنظمة التدريب والتطوير تساهم في تنمية كل من المعرفة، والمهارات، والخصائص الشخصية للأفراد. تقليدياً، تقييم الاحتياجات التدريبية يتضمن تحديد المعرفة، والمهارات، والقدرات، والمهام أما التوجه الحديث في التدريب فمن أجل تقييم الاحتياجات فإنه يركز بشكل أساسي على القدرات والكفاءات (Competencies) ومصطلح القدرة أو المقدرة (Competency) فيشير إلى مواقع للقدرة الشخصية والتي تمكن العاملين من إنجاز وظائفهم بنجاح وذلك من خلال تحقيق المخرجات أو إنجاز المهام. والمقدرة يمكن أن تكون معرفة، مهارات، اتجاهات، قيم (Values)، أو خصائص شخصية. كما أن نموذج المقدرة (Competency Model) فإنه يحدد الكفاءات والقدرات الضرورية لكل وظيفة وعلى أساس المعرفة، والمهارات،

والسلوك، أو خصائص الشخصية المرتبطة بكل قدرة. وهنالك طريقة لفهم نماذج المقدرة من خلال مقارنتها مع تحليل (Job Analysis) ويشير تحليل الوظيفة إلى عملية تطوير وصف الوظيفة (المهام، الواجبات، المسؤوليات) وتحديد (المعرفة، والمهارات، والقدرات) التي يجب على العامل إنجازها. وهنا يجب أن نفرق أو نقارن بين تحليل الوظيفة ونماذج المقدرة إذ أن تحليل الوظيفة عبارة عن عمل يركز على المهمة وكيفية إنجازها أما نموذج المقدرة فإنه يركز على العامل (الموظف) وكيفية تحقيق الأهداف وإنجاز العمل. والمهم هنا أن كل من نماذج المقدرة وتحليل المهمة يقدم معلومات قيمة للتدريب والتطوير كما أن هنالك دراسات حديثة فرقت بين نماذج المقدرة وتحليل الوظيفة إذ أن نماذج المقدرة مفضلة أكثر للربط بين الكفاءات والقدرات وأهداف الشركات. وكذلك فإن نماذج الكفاءة تقدم وصفاً للقدرات العامة بين جماعة وظيفية معينة ومستوى الوظائف أو في داخل منظمة. أما تحليل الوظيفة فيصف ما هو الاختلاف بين الوظائف، والجماعات الوظيفية، أو مستويات التنظيم. وأخيراً تحليل الوظيفة يولد معرفة معينة، ومهارات وقدرات لوظائف محددة، وكذلك تستخدم لتوليد متطلبات محددة يمكن أن تستخدم لاختيار العاملين. **والقدرات تولد عادة من خلال نموذج المقدرة والذي يتضمن تطبيقات مختلفة تشمل الأغراض الآتية:**

أ- الاختيار

ب- التدريب

ج- تطوير وتنمية العاملين

د- إدارة الأداء.

ويتساءل الكاتب حول كيفية تحديد الكفاءات وكيفية تطوير نماذج الكفاءة وذلك من خلال ما يلي (وتتضمن تحديد الكفاءات الخطوات التالية)

١- تحديد وتحليل احتياجات الوظيفة.

٢- تحديد التغير في إستراتيجية المنظمة.

٣- تحديد الأفراد المنجزين الفاعلين وغير الفاعلين.

٤- تحديد القدرة المسؤولة عن الأداء الفعال وغير الفعال.

٥- نموذج الحاجة الصادق (The Model Needs to be Validated) (لا يصلح علمياً).

كما أن نماذج الكفاءة مفيدة للتدريب والتطوير وفي طرق مختلفة هي:

تحديد السلوكيات التي نحتاجها لأداء الوظيفية بفاعلية.

تقدم تلك النماذج آداة لتحديد أي المهارات نحتاج من أجل إشباع الحاجات الحالية والمستقبلية وكذلك يمكن استخدامها في تقييم العلاقة بين برامج التدريب الحالية للشركات والحاجات القادمة.

تساعد تلك النماذج في تحديد أي المهارات تحتاج وفي مواقع مختلفة من الوظيفة.

تقدم تلك النماذج التمكين والإطار المستمر للتغذية الراجعة من أجل تطوير العاملين للأدوار الحالية والمستقبلية.

نطاق تقييم الاحتياجات (Scope Of Needs Assessment):

في هذا الفصل تم فيه مناقشة أوجه مختلفة لتقييم الاحتياجات وتتضمن التحليل على مستوى المهمة والشخص والتحليل التنظيمي وهذا يشمل المقابلات، الملاحظات، وكذلك ممسوحات العاملين (Surveying Employees) إن معوقات الوقت يمكن أن تعيق من تقديم تفاصيل حول تقييم الاحتياجات كما أن هنالك العديد من الطرق المختلفة لتقليل الوقت اللازم لتقييم الاحتياجات التدريبية دون أن يؤثر ذلك على جودة العملية وذلك كما يلي:

١. نطاق تقييم الاحتياجات يعتمد على الضغط المحتمل.

٢. يجب الأخذ بعين الاعتبار استخدام البيانات الجاهزة والمتاحة والتي تم تجميعها لأغراض أخرى.

٣. إذا تم موازنة مشاكل المنظمة، والتطورات التكنولوجية، والقضايا الأخرى التي تواجه المنظمة فإنه من السهل أن تكون المنظمة قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية.

مراجع الفصل الرابع:

١. ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط٢). مركز أحمد ياسين الفني. عمان.

٢. عليوة، السيد، (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية، (ط١). آيترك للنشر والتوزيع. القاهرة.

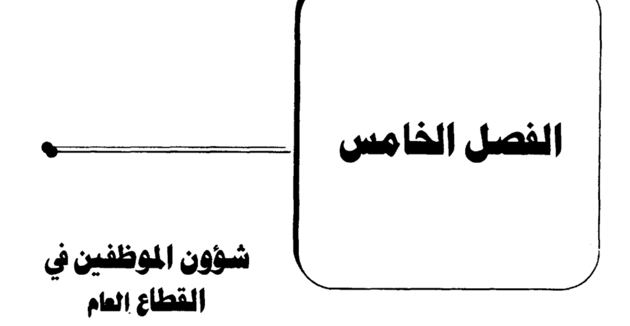
٣. درة، عبد الباري، (١٩٧٩). التدريب الإداري: بيئته، أسسه، وافتراضاته الفكرية، مجلة الإدارة.

٤. الرحال، أسعد أديب، (١٩٨١). إدارة شؤون الموظفين، مؤسسة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع. الرياض.

٥. سعيد، نضال محمد، (١٩٨٢). مدخل إلى العملية التدريبية: المفهوم والممارسة، مجلة التنمية الإدارية. العدد (١٨).

٦. Noe, Raymond A , (٢٠٠٥). Employee Training and Development. (MC Graw Hill).

٧. Ednedy, P.J., A., (١٩٧٢). system Analysis of Training Pitman Publishing Company.



الفصل الخامس

شؤون الموظفين في القطاع العام

شؤون الموظفين في القطاع العام

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها، وهكذا يغدو من البديهي القوم: إن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

ومن هنا حرصت المنظمات العامة والخاصة في مختلفة الدول المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها. وتستهدف هذه الأنظمة والقوانين والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات، وتهيئة المناخ المناسب لها، والعمل على تنميتها، وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه الأمثل. مما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والكفاية الإنتاجية لهذه الكفاءات، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الأساسية للمنظمات، وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية.

والحقيقة ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين يظهر بشكل جلي الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، خاصة مع زيادة الاتجاه نحو توسع حجم الأجهزة الإدارية وازدياد أعداد العاملين فيها كما نلاحظ تطور الأساليب المستخدمة في إدارة هذه الموارد، فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد فن يعتمد على المهارات والخبرات الشخصية فحسب، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في العملية الإدارية، يجمع بين العلم والفن. ولم يعد ينظر إليها على أنها مسؤولة عن أداء بعض الوظائف الرقابية التقليدية

فحسب، بل أصبح يتوقع منها القيام بدور رئيس التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات على أعلى المستويات التنظيمية.

وتطور دور إدارة الموارد البشرية واتسع مجالها اتساعاً كبيراً , ولم تعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة، بل أصبحت مسؤولية تشارك بها جميع الوحدات الإدارية، وأصبح من المهم أن يلم المديرون في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من جوانب إنسانية، وفنية، وقانونية.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة بسبب الدور المحوري الذي يضطلع به الموظفون في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة تميزهم بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية في هذا المجال. ومن أجل ذلك أصبح بناء القوى العاملة العامة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية أمراً ضرورياً لمواجهة تحديات التنمية، خاصة في ضوء التغيرات الكبيرة، والسريعة، والمتعددة الاتجاهات التي يشهدها عصرنا الحاضر. ومن هذا المنطلق فإن أحد التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة في وقتنا الحاضر تتصل بإدارة مواردها البشرية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة وبأسلوب يحقق للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم المناخ المناسب لأداء أعمالهم بكفاءة، حتى تتمكن الأجهزة الإدارية من تحقيق غاياتها الأساسية على النحو المطلوب.

مفهـــوم إدارة الأفــراد:

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية (إدارة الأفراد) هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من لإدارة المتعلقة بالعاملين وعلاقتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم. كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة

ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضاً: بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

إدارة الأفراد وظيفة قابلة للتطبيق في الحكومة:

إن إدارة الأفراد من المشاكل ذات الجذور العميقة التي تواجهها الحكومات المختلفة في الوقت الحاضر، ويعود ذلك إلى أن وظيفة إدارة الأفراد (PPA) ليست مفهومة ولا مقبولة لدى الإدارات الحكومية في هذه الأيام وقد أشار دانيال بل (Daniel Bell) إلى وجود محورين رئيسيين عند تحليل المشكلة:

المحور الأول: يتعلق بالحكومة

المحور الثاني: هو إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) داخل الحكومة.

ولنتوصل إلى فهم أعمق لما تقدم إدارة الأفراد في الحكومة لا بد من دراسة التاريخ المتعلق بإدارة الأفراد (شؤون الموظفين).

فترات تاريخية في تطور إدارة الأفراد:

من منظور تاريخي يرى (Nicholas Henery) أن إدارة الأفراد في القطاع الحكومي قد مرات بست مراحل أو فترات تاريخية رئيسية شكلت بالنهاية فحوى ومضمون هذا الحقل. وهذه المراحل هي:

فترة الوصاية (Guardian Period) (١٧٨٩ - ١٨٢٩): ويطلق عليها فترة الرعاية حيث تم التركيز على الكفاءة والمقدرة بشكل عال.

فترة الفساد (Spoils Period) (١٨٢٩ - ١٨٨٣): وتمثل فترة انتقال السلطة من نخبة المجتمع (الطبقة العليا) إلى الأحزاب السياسية إذ لم تنتقل هذه السلطة إلى الشعب وتميزت هذه الفترة بنقص النزاهة والاستقامة والاعتدال في الحكومة.

فترة الإصلاح (Reform Period) (١٨٨٣ - ١٩٠٦): حيث تم إدخال قانون (Pendleton) عام (١٨٨٣) حيث منح لجنة الخدمات المدنية تطبيق وتعزيز نظام الجدارة في التعيين حسب الكفاءة والمقدرة، وبالرغم من تطبيقه على المستوى الفدرالي إلا أنه كان له تأثير ومساهمة فاعلة في الإصلاح على المستوى المحلي وتوج ذلك بتأسيس مكتب نيويورك (New York) للأبحاث البلدية سنة (١٩٠٦) والذي كان له جهد كبير في عملية الإصلاح على المستوى المحلي.

فترة الإدارة العملية (The Scientific Management Period) (١٩٠٦ - ١٩٣٧): أخذت وقتاً طويلاً في التركيز على مبدأ الكفاءة مع الالتزام باكتشاف أفضل الطرق، كما تبنت مبدأ التفكير العقلاني وإظهار جهود مميزة للفصل بين السياسة والإدارة وتميزت هذه الفترة بتوسيع نظام الجدارة في الحكومة الفدرالية.

فترة الإدارة الإدارية (The Administrative Management Period) (١٩٣٧ - ١٩٥٥): شددت هذه الفترة على دور الحكومة في حل مشاكل القطاع العام من خلال مبدأ الكفاية الإدارية، وإظهار قيمة الكفاية في الإدارة خصوصاً في أثناء حكم الرئيس الأمريكي روزفلت التي ركزت على الإدارة الإدارية.

الفترة المهنية (The Professional Period) (١٩٥٥ - حتى وقتنا الحاضر): تميزت هذه الفترة باعترافها بأهمية التدريب والتعليم المهني كأحد الوسائل المهمة في زيادة الكفاءة الحكومية، والبصمة الواضحة في هذه الفترة هي إيجاد قانون شؤون العاملين في الحكومة الأمريكية عام (١٩٧٠) وقانون إصلاح الخدمات المدنية عام (١٩٧٨).

الفترة الحالية لإدارة الأفراد (الفترة المهنية):

إن الفترة الحالية لإدارة الأفراد (شؤون الموظفين) هي فترة مميزة وجاءت كنتيجة للتطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الإدارية لهذه الفترة.

وما نلحظه على هذه الفترة هو نشوء درجة عالية من التخصص في كل من القطاعين العام والخاص، إذ يمكن ملاحظة هذا بوضوح في عام (١٩٦٠) حيث أن ٣٦% من العاملين المهنيين قد تم تعيينهم في جهاز الدولة الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية. وأن زيادة المهن والتوظيف في القطاع الحكومي كان نتيجة الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد (شؤون الموظفين). كما تجدر الإشارة بالقول: أنه كان هنالك دوراً بارزاً ومباشراً للمهنيين وأصحاب المهارات على إدارة الأفراد في القطاع الخاص. كما تم طرح قانون إصلاح الخدمات المدنية عام (١٩٧٨)، والعمل على تجديد نظام الجدارة وإنشاء مكتب لإدارة الأفراد (شؤون الموظفين).

ما يمكن أن يكتب حول الفصل بين السياسة والإدارة هو أن هذا المفهوم غير متوفر لدى حكومتنا، كما أن سلطتنا التشريعية تصوت وباستمرار تجاه تشريع القانون وتؤثر مباشرة على الإدارة التنفيذية (السلطة التنفيذية). ولكن أثناء فترة التمثيل فإن المدير التنفيذي وباستمرار يمارس ضغطاً على المشرعين من أجل تشكيل السياسة. كما أن قضية الفصل بين السياسة والإدارة هي موضع تساؤل ونقاش يطول الحديث عنه كما أن بعض المفكرين يبحثون عن خطوط واضحة للتمييز في عملية اتخاذ القرار الحكومي (من يتخذ القرار) ولذلك يفضلون طريقة أكثر عقلانية كالطرق التي يمكن استخدامها في إعداد الموازنة ولكن حكومات العالم الواقعي تطالب بمدخلات سياسية داخل العمليات الإدارية.

وبناء عليه فإن الطريقة العقلانية في عملية اتخاذ القرار في الدولة يتم التلويح بها من قبل الغالبية من السياسيين وكذلك الحال بالنسبة للفصل بين السياسة والإدارة وهذه الحقيقة رغم أن البعض لا يستسيغها، إلا أنها تمثل جوهر الديمقراطية التي نطبقها.

وفي رأيي المتواضع: أنه لا يمكن أن نفصل فصلاً تاماً بين السياسة والإدارة لأن الإدارة العامة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وكذلك قراراتها الإدارية ومن هذه المتغيرات البيئية (البيئة السياسية) وما تحويه من متغيرات ومؤثرات مختلفة كما أن الإدارة العامة هي أحد أدوات تنفيذ السياسة العامة التي ترسمها الدولة.

إن التطور الذي حصل في إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) أدى إلى إنتاج عوامل بيئية جديدة، خلال فترة الوصاية كانت الطبقة العليا مسيطرة على جميع مظاهر الحياة وإن المحظوظين فقط من أبناء المجتمع هم الذين ينعمون بميزة التعليم الشامل والكامل وكذلك يتم وضعهم في مناصب عليا وقوية في الحكومة، وإن الإطاحة بفترة الوصاية من قبل الأحزاب السياسية (فترة الفساد) وانتقال السلطة إلى أيدي الأحزاب وبالرغم من دعم هذه الحركة للمساواة إلا أنه أصبحت الحكومة في هذه الفترة أكثر انحلالاً وغير ملتزمة بالأخلاقيات الواجب التقيد بها ويعود ذلك إلى نقص الفهم للوظيفة في الجهاز الحكومي لتطبيق الأساليب الإدارية لإدارة الأفراد (شؤون الموظفين).

وكرد فعل أو استجابة لفترة الفساد ولدت فترة الإصلاح وظهور قانون (Pendleton) وتشكيل لجنة الخدمات المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي نشأت نتيجة الضغط السياسي الناتج عن الكونغرس والرئيس كان الهدف من تشريع هذا القانون هو خلق نظام للجدارة في الحكومة، وخلال هذه الفترة أخذت إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) في القطاع العام شكل الوظيفة المرتبطة بالحكومة وكانت هذه الوظيفة أولاً على المستوى الفدرالي.

وبعد هذه الفترة بدأ دخول مفهوم الإدارة العلمية إلى الحكومة على المستوى المحلي بشكل واسع إذ كان ٧٥% من الإنفاق العام للموازنة الفدرالية على هذا المستوى وكذلك تم تطوير مفهوم مدير المدينة وذلك في بداية عام (١٨٩٩) والدعوى للحاجة إلى خبراء بالشؤون البلدية، ومدراء الأعمال، وعلى مدير المدينة أن يقوم بإدارة السياسة التي أنتجها مجلس المدينة بطريقة علمية وفعالة وذات خبرة.

كما ركزت الإدارة العلمية على تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصيص واعتماد التدريب كعملية مكملة لزيادة كفاءة هؤلاء وسد أي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية.

وتلي ذلك فترة الإدارة الإدارية والتي وجدت أن إدارة الأفراد تكتسب دوراً كبيراً في الحكومة في حين اعتقد سابقاً أن الفعالية هي أساسية كما ظهر مفهوم الإدارة كأحد الأهداف المرتبطة بإدارة الأفراد (شؤون الموظفين) وكان من أبرز صور هذه **الفترة ما يلي:**

- ظهور لجنة (Bronlow) عام ١٩٣٧ في عهد الرئيس الأمريكي (روزفلت).
- ظهور لجنة (Hoover) عام ١٩٥٥ في عهد الرئيس الأمريكي (أيزن هاور) وكانت وجهة نظر لجنة (Bronlow) هو أن الكونغرس يشترك بشكل كبير في عمل القوانين الإدارية والتي لا بد من إشراك الأقسام المختلفة في التنظيم ووضع الخطوط العريضة لهذه القوانين، كما دعت إلى تعزيز مفهوم السلطة الإدارية للرئيس إذ عملت على وضع برنامج متكامل يتكون من خمس نقاط في هذه الفترة وهي:

١. توسيع كادر البيت الأبيض وذلك لتسهيل التعامل مع الإدارة.
٢. تقوية وتعزيز الكفاءات الإدارية في الحكومة.
٣. توسيع نظام الجدارة وتمييز الخدمة المدنية بإشراف إداري واحد.
٤. إدارة تنظيم (١٠٠) مؤسسة مستقلة في ١٢ قسم تنفيذي رئيسي.
٥. الحد من المسؤولية التنفيذية للكونغرس.

أما لجنة (Hoover) فقد افترضت أن الفصل بين السياسة والإدارة هي فصل ناجح إلا أنه كان معرضاً للانتقاد والهجوم الفكري منذ أواسط الأربعينات.

كما ظهر في هذه الفترة (قانون الضمان الاجتماعي) عام ١٩٣٥ والذي كان له أهمية بالغة في إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) حيث طلب هذا القانون من الحكومة دمج المعايير التي أسست على المستوى الفدرالي في وظائف شؤون الموظفين وذلك لتكون مؤهلة للتمويل في ظل هذا القانون.

إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) من منظور جزئي

(PPA Viewed in a Micro Sense)

عند التعامل مع إدارة الأفراد على المستوى الجزئي فلا بد من مناقشة وظيفة المؤسسة الداخلية وفي هذه الحالة يجب التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة أو المؤسسة العامة وعلى الفعالية. كما أن وظيفة الأفراد تشمل العمليات التي من خلالها يعمل المدراء جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ذلك يكون دور مدير شؤون

الموظفين دوراً حيوياً في إنجاز أهداف المنظمة من خلال الوظائف التقليدية من توظيف، وانتقاء، وتقييم وتدريب، وترقية، وتصنيف الوظائف وفصل. وقد تم توزيع هذه الوظائف حديثاً لتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بالتنسيق مع مدراء آخرين من أجل إنجاز رسالة المنظمة وقد أضاف هذا التقسيم الجديد بعداً آخر إلى وظيفة الأفراد (شؤون الموظفين) والتي يشار إليها على أنها تطوير للمصادر البشرية.

وتشتمل وظيفة شؤون الأفراد على ما يلي:

١. التخطيط للمهارات التي تحتاجها المنظمة ومراقبة التقييم عن كثب على ضوء تغير الظروف والمتطلبات الخارجية.
٢. التوظيف لأكبر شريحة من الإفراد المؤهلين لجعل الخدمات العامة أكثر جاذبية.
٣. التخطيط الوظيفي لكل موظف (منذ بداية استخدامه) من أجل استخدام القدرات الشخصية واستغلالها بأكبر قدر ممكن.
٤. عقد دورات تدريبية وإجراء ممارسات إشرافية تؤدي إلى زيادة المهارات مما تزيد من دافعية العامل لاستخدام مواهبه لتحقيق البرامج المطلوبة.
٥. الاستفادة من الأساليب المتطورة وتقنياتها من أجل تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

أهمية مدير شؤون الموظفين:

لم تعد وظيفة الأفراد وظيفة محايدة في الإدارة حيث أصبحت الآن تقع في مركز عملية اتخاذ القرار وجزء لا يتجزأ من نجاح أو فشل المؤسسة وأصبح لإدارة شؤون الموظفين تدخل استراتيجي في عمليات إدارية مختلفة فالمفهوم التقليدي لإدارة شؤون الموظفين لم يعد مجدياً في العصر الحديث. وبناء عليه يمكن إجمال أهمية مدير شؤون الموظفين في النقاط الآتية :

- يلعب مدير إدارة الأفراد دوراً هاماً ومسيطراً في المنظمة إذ يعمل على العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وهذا يعتبر ضرورياً في إنجاح عمل المؤسسة.

- كما يعتبر مدير إدارة شؤون الأفراد مسؤولاً عن بقاء المؤسسة والحفاظ على استمراريتها ولذلك فمن واجبه أن يشجع العاملين ويرشدهم إلى الطريق الصحيح.
- على مدير إدارة الأفراد التعامل بفاعلية مع القوى البيئية المؤثرة على نطاق الإدارة العامة.

إدارة الأفراد من منظور كلي (PPA Viewed in Macro Sense):

لقد بينت النظرة الجزئية أن إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) هي وظيفة قابلة للتطبيق في الحكومة ولذلك فإن إدارة شؤون الموظفين على المستوى الكلي أو العام سوف تتعامل مع العديد من القوى البيئية الفاعلة في الإدارة العامة وهذه القوى تشمل (المدير التنفيذي، السلطة التشريعية، السلطة القضائية، وسائل الأعلام، أصحاب المصالح، الأحزاب السياسية، النقابات، والشعب بعامته).

ويمكن القول: إن الذين يقومون بتنفيذ أنشطة الأفراد في القطاع العام محاطون ببيئة سياسية، **وعليه فإن أعمالهم تتشكل من قبل قوى سياسية ومن بين تلك القوى:**

١- التنافس ما بين المصالح والاهتمامات التي تحاول تحقيق أية مكاسب من التطورات في الإدارة العامة.

٢- للبيروقراطيين أنفسهم مصالح في هذه العملية، إذ يشاركون في صنع القرارات السياسية لضمان بقائهم.

وقد أدى هذا المجال الإداري الواسع إلى مجالات اهتمام جديدة لمدير شؤون الأفراد ومن الناحية التقليدية فإن دور الأفراد كان يهتم في الأساس بالإدارة والعاملين، أما الآن فإن عليه التكيف والتعامل مع القوى البيئية في الداخل والخارج وقد أدت تلك القوى إلى اتساع هائل في إدارة شؤون الأفراد ومفاهيمها وتطبيقاتها.

العوامل المؤثرة على عملية الأفراد تتلخص فيما يلي:

١. أصبحت السلطة التنفيذية محبطة بسبب قلة سيطرتها على البيروقراطية، وعليه فإن المدير التنفيذي يستخدم سلطة من أجل تقليل مشاعر الإحباط لديه ويقوم

الذين يجرون المقابلات مع الموظفين الجدد بتشكيل السياسة ولكنهم يراقبون بقية العملية البيروقراطية وعليه فإنهم يلعبون دوراً مباشراً في إدارة الأفراد.

٢. تلعب السلطة التشريعية دوراً هاماً في إدارة الأفراد في بعض الحالات عن طريق إعداد قوانين وأنظمة شؤون الموظفين كما يتم تطوير سياسات شؤون الأفراد من قبل المشرعين.

٣. للسلطة القضائية الدور الأقل في قضايا شؤون الموظفين، ومؤخراً فقد تم تعديل هذا المسار بشكل كبير.

المتطلبات الواجب توافرها في مدراء شؤون الأفراد:

١. على المدراء المعرفة الكافية بالقوانين والتعليمات المرتبطة بعلاقات العمل.

٢. أن يمتلكوا المهارات الفنية في جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لأغراض الرقابة الإدارية.

٣. أن تكون لديهم معرفة بنظرية الخدمة الاجتماعية والبحوث المتعلقة بإنسانيات العمل.

التحديات التي تواجه إدارة الأفراد في المستقبل

(The Challenges Facing PPA in the Future)

هنالك ثلاث مشاكل رئيسية تواجه إدارة الأفراد (شؤون الموظفين في المستقبل):

٤. مشاكل متعلقة بنظام الجدارة.

٥. مشاكل متعلقة بالمهنيين.

٦. قبول التطبيقات السياسية من قبل إدارة شؤون الموظفين.

وللتغلب على التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الأفراد يمكن إبراز النقاط التالية:

- عمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها.

- زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية.
- زيادة إدراك الأفراد لقيمة العمل والاحتواء والتفاعل.
- تغيير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين.
- زيادة أهمية برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة ودمج الموظف في ثقافتها وقيمها.

نظـــام الجـــدارة (The Merit System)

يمكن القول أن هذا النظام تطور نتيجة للفساد السياسي الذي انتشر في فترات معينة في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه تطور ليزيد من كفاءة الموظف العام كما مكن هذا النظام من كسر احتكار الأرستقراطية في الوظائف العامة، إذ عمل على إدخال أفراد من كافة أطياف المجتمع المدني ومن جميع الولايات.

قبول المضامين السياسية لدى إدارة الأفراد:

كما لاحظنا سابقاً أن إدارة الأفراد قد تطورت إلى ما هو أبعد من وظائفها التقليدية في الدوائر العامة كما أن المناخ السياسي الذي تعمل فيه إدارة الأفراد والإدارة العامة بشكل عام يقدم تحدياً للأفراد والعاملين في الخدمة العامة والإدارة في المستقبل. إذ أن هنالك تنافس على المصالح بين القوى المختلفة مما يستدعي ضبط وتحسين أداء الأفراد في القطاعات الحكومية المختلفة. وعند التعامل مع القوى السياسية فلا بد من التمتع بالروح المعنوية العالية والعمل بفعالية إذ أن السياسة تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأفراد وبذلك يجب على مدير إدارة الأفراد أن يستجيب ويتكيف مع المعطيات السياسية التي يفرزها المجتمع المحيط.

الخبـــرة الوظيفية:

حين يقدم المتخصص على دراسة الخبرة الوظيفية فهذا يعني أنه سيدرس الفعاليات الأساسية التي عرفها في دراسته للعملية الإدارية مع تركيز الوظائف التقليدية

و التي تطورت في حقل الإدارة العامة بالإضافة إلى الوظائف الاقتصادية والإدارية ودور الحكومة في تزويد المواطنين بخدمات متنوعة كالخدمات الصحية، الرفاة الاجتماعي، والضمان الاجتماعي، ومن ثم التعليم وما تم منحه للموظفين من قروض إسكان طويلة الأجل، وكذلك خدمة فئات اجتماعية محددة وكذلك الضبط البيئي.

الوظائف التقليدية – (Traditional Function):

تعتبر النشاطات والأعمال التقليدية من أسرع الأمور التي تطورت في حقل الإدارة العامة باستثناء نطاق الضمان الاجتماعي حيث قامت الحكومات بتبني وتطبيق هذه الأنشطة دائماً وبشكل رئيسي بسبب أن طبيعة الأعمال والوظائف تم تبديلها وهي:

١. **العلاقات الخارجية (External Function):** تعتبر العلاقات الخارجية من الأمور الهامة جداً في حقل الإدارة العامة ولكن ولعدة قرون سابقة لم تعد الحكومات هذا الموضوع الأهمية الكافية حيث أن هناك اهتمام نسبي فقط فيما يتعلق بهذا الموضوع وكانت العلاقات مقتصرة فقط على زيادة الولاة أو الحكام إلى سفرائهم في الدول الأخرى القليلة وعلى العكس من ذلك وفي وقتنا الحاضر تم إدراج موضوع العلاقات الخارجية ضمن إطار وحقل أكاديمي مفصل ومع ازدياد نطاق اهتمام هذا الموضوع وعدم اقتصاره على العلاقات المعقدة بين الدول بل عل أمور أخرى مثل القانون الدولي وأنظمة الجمارك وحفظ السلام وقيام السفراء بحفظ مصالحهم في الدول المستقلة وجمع المعلومات وتنمية تجارة دولتهم واقتصادها.

مع وجود وكالات ومنظمات حكومية أخرى لديها أمر عمل خاصة ممثلة لها في الدولة المضيفة وتدير مصالحها فيها من خلال عقود خاصة تجري عملية توظيفها بين الطرفين.

٢. **القانون الدولي (Internal Low and Order):** في السابق وقبل عصر النهضة كانت عملية الحفاظ على القانون والنظام في الدولة مسؤولية وشأن

محلي باستثناء التهديدات التي تخرج عن السيطرة والتي تتدخل بها القوات العسكرية ولكن وبعد حلول النهضة تم إنشاء قوات شرطة مدنية والتي تقوم بفرض النظام والقوانين في الدولة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المحاكم المتخصصة وتكوين قانون إداري منفصل مسؤول عن الضبط والسيطرة على الوضع الاقتصادي والاجتماعي وأنشأت أيضاً معايير ومبادئ موحدة وقوانين وأنظمة بيروقراطية شرعية ناهياً عن الذكر بالعلاقات والتعاون بين القطاع العام والخاص والتي زودت الدولة بالقدرة على التعامل مع الظروف الصعبة.

٣. **الدفاع (Defense)**: كانت الحروب والمعارك العسكرية بين الدول في السابق (منذ أقل من قرنين) بسيطة جداً تقتصر على جيوش وجماعات صغيرة وكانت الخسارة المادية والجسدية في هذه الحروب قليلة وذلك على نحو يختلف عن الوقت الحالي حيث تمت عملية استبدال هذه الجيوش بجيوش ضخمة تمتلك معدات حربية وعقدة ومتطورة وتخاض هذه الحروب ضمن مساحات واسعة مثل الجو والبحر والبر وتمر أدراج وطرق ووسائل جديدة هذه الحروب استخدمت فيها التكنولوجيا الحديثة مثل الغازات والمواد الكيماوية إن هذا التحول أوجب على الدول تكوين منظمات حربية متطورة واهتمام الدولة بتطوير الجيش وتزويده بالأسلحة المتطورة وتدريبه المستمر بشكل جيد وإعادة التأهيل المستمر له وتعتبر الجيوش في الوقت الحالي من أكبر الأعمال ومن أكبر أنواع التكنولوجيا ومن أكبر الاستثمارات والأعمال السياسية.

٤. **الأعمال والخدمات العامة (Public Works)**: من المعروف أن الخدمات في القرون السابقة كانت محددة ومقتصرة فقط على بعض الخدمات الضرورية بالنسبة للمجتمع مثل العليم والصحة أما في الوقت الحاضر قامت الحكومات بتوسعة نطاق هذه الخدمات وإدخال خدمات جديدة مثل التزويد بالكهرباء وإنشاء شبكات المياه والهاتف وإدخال أنظمة الستلايت وبناء الجسور والأنفاق

والمطارات ومد سكة الحديد وإنشاء توسعة الشوارع وتعتبر أغلب هذه الخدمات عامة باستثناء بعضها التي تقوم الحكومة وفي حالة العجز بتوكيلها إلى القطاع الخاص وأدت هذه الخدمات إلى زيادة انتماء المواطنين لدولهم وموطنهم.

٥. **الضرائب (Taxation)**: قامت الحكومات بفرض ضرائب مالية على المواطنين مقابل الخدمات التي تزودها لهم أنظمة ضرائب متخصصة لضبط التحصيل الضريبي وقامت أيضاً بتوظيف أشخاص لجمع هذه الضرائب وتحصيلها من المواطنين وأشخاص آخرين لمراقبة عملية الجمع والتحصيل كان الهدف الرئيسي لهذه الضرائب هو تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي مع قيام الدولة في بعض الأحيان بعملية الاستقراض من البنوك ودفع فوائد قليلة والقيام ببعض الأوقات بعملية السداد من خلال بيع بعض الأراضي والممتلكات العامة أو تأجيرها للقطاع الخاص.

٦. **الرفاة الاجتماعي: (Public Welfare)**: يعتبر موضوع الرفاة الاجتماعي من المواضيع الهامة جداً في وقتنا الحاضر وتعود جذور هذا المفهوم لعدة قرون سابقة فقد كانت الحكومة تدعم بعض فئات المواطنين مثل المعوقين وضحايا الحرب وغيرهم آخرون ومع تقديم الوقت زاد الاهتمام بهذا الموضوع وتوسع استخدامه ليشمل العديد من الخدمات الاجتماعية ويشمل جميع أعضاء المجتمع بما فيهم الأقليات التي كانت تعتبر الفترة من الزمن دون البشرية بحيث تم السماح لهذه الفئة بالمشاركة الكاملة في الحياة الاجتماعية.

يبين جميع ما سبق الوظائف التقليدية التي كانت تقوم بها الدولة في السابق بحيث كان حقل الإدارة العامة هو المسؤول عن عملية تطبيق هذه النشاطات وتعيين خبرة متخصصة للتعامل مع هذه النشاطات مثل المؤسسات الاجتماعية والمؤسسات الحكومية وأحياناً تشترك بعض المنظمات الخاصة في هذه العملية وهذا يدل على عدم اقتصار حقل الإدارة العامة على هذه النشاطات وحيث كانت كفاءة هذه المنظمات باختلاف أشكالها محدودة وغير فعالة بشكل كافي وذلك لقلة خبرتها وكفاءتها وقلة

الدعم الاجتماعي المقدم لها ومع ذلك كانت المنظمات الخاصة والمؤسسات الاجتماعية تحترم قوانين وأنظمة الدولة وبنفس الوقت قامت الدولة بتطبيق مبدأ العدالة والتساوي خلال ممارستها لهذه النشاطات.

ما هي الأشياء الواجب توافرها في الوظيفة:

الرموز الوطنية (National Symbols): يعتبر مفهوم الوطنية من المفاهيم المهمة جداً في حقل الإدارة العامة فالوطنية لا تقتصر على امتلاك الدولة لعلم معين أو نشيد وطني خاص أو لباس عسكري موحد بل يوجد هناك رموز أخرى متعلقة بهذا المفهوم مثل إطلاقها على وضع الأعلام على سطح المباني العامة وترميزها على الوثائق الرسمية وتعرض في جميع المناسبات الوطنية في الأعمال العامة ويتم استخدام اللغة الرسمية فقط ويتم إطلاق أسماء الأبطال القوميين على أسماء الشوارع والجسور والبنايات العامة.

معايير ومبادئ الوحدة الوطنية (National Unity): تشدد مبادئ الإدارة العامة على مفهوم الوحدة الوطنية وعدم التمييز كما تشدد أيضاً على المصلحة العامة وليس على مصالح فئات معينة فقط ويهتم المواطنين في القطاع والخدمات العامة أيضاً بموضوع المصلحة القومية والوحدة والاتحاد القومي مع وجود توعية وإرشاد وتذكر للعمال الآخرين حول الاهتمام بالإنجازات في القطاع العام لما له من أهمية في تحقيق مستقبل للدولة.

القومية الاجتماعية (National Socialization): قامت الدولة بإيجاد وتعزيز هذا المفهوم مبكراً من خلال إدراج نظام التعليم والتشديد على بعض المواضيع في قطاع التعليم خاصة مواضيع الجغرافيا والتاريخ وبعد انتهاء التعليم يتلقى الشباب والأطفال دعم وتوعية قومية آخري من خلال الحركات الطلابية والفردي المدعومة من قبل الدولة وغيرها من النشاطات الأخرى مثل حقوق المواطنين الكاملة والاشتراك في هيئة المحلفين والخدمات العسكرية وغيرها من النشاطات التطوعية العامة وتركز

الدولة بشكل أكبر على موضوع الدين واستخدامه كوسيلة لتدعيم مفهوم القومية حيث أن الدين قد يكون جزء من أيديولوجية الدولة وجزءاً لا يتجزأ من القانون.

وقد تركز الدولة على جوانب أخرى مثل الثقافة كوسيلة لتدعيم القومية الوطنية مثل التركيز على استخدام لغة واحدة أو نوع لباس معين بالإضافة إلى تدعيم اللحظات الثقافية السابقة من خلال المتاحف والملفات والمكتبات والمعارض وإنشاء مهرجانات قومية ومهرجانات قومية وخدمات أدبية وغيرها من الأمور الأخرى.

تتطلع بعض الدول إلى تحسين جودة الحياة فيها لجميع المواطنين من خلال المحافظة على مستوى التطور والنمو الفردي فيها والتوزيع المتساوي للخدمات الاجتماعية وتزويد المواطنين بمشاركة سياسة أوسع وهنا يجب على الحكومة التأكيد من أن متطلبات تطوير القومية الضرورية موجودة لدى الجميع وفي بعض الأوقات يجب عليها تحفيز القطاع الخاص لتوسيع وتحفيز مفهوم القومية وكيفية تطويره وملء الفجوات مع القطاع العام ويجب على الحكومة أيضاً تنويع الاقتصاد لتجنب الاعتماد على خدمات ومنتجات محددة فقط بالإضافة إلى قيامها بتحفيز القطاعين على تحقيق إنتاجية أعلى.

ويجب على المؤسسات العامة تعليم المواطنين على كيفية التعامل والتوافق مع التغير الاجتماعي وكيفية التعامل والتوافق مع التغير الاجتماعي وكيفية التعامل مع الأنماط الاجتماعية الجديدة مثل العولمة على سبيل المثال.

الوظائف الاقتصادية والإدارية (Economic Management Function):

تلعب الحكومات أيضاً دوراً مهماً في المجال الاقتصادي حيث تسيطر على بعض القوى الاقتصادية في الدولة بما فيها قطاعي التجارة والصناعة وبيع الأراضي والأقاليم العامة ومع تطور وتوسيع الوظائف التقليدية وتكوين مفهوم وظيفة بناء الدولة تطورت السلطات العامة وأصبحت تشترك بشكل أكبر في الشؤون الاقتصادية ومع وجود وازدياد الدور الاقتصادي الذي تلعبه الحكومة وذلك للاستجابة مع عصر الثورة والنهضة وتلبية التوقعات والحاجات المتزايدة (الشعب يتوقع دائماً من الدولة المزيد)

ومع التطور والنهضة أصبحت المشاكل الاجتماعية أكثر ازدياداً وخاصة الثورة الصناعية والتحضير ناهياً عن الذكر تكنولوجيا الحروب والتي عززت كثيراً من دور واشتراك الحكومة في الأمور الاقتصادية.

المؤسسات العامة: من خلال ما أفردنا سابقاً أصبحت الحكومة رائداً اقتصادياً رئيسياً تزود المواطنين مباشرة بمعدل واسع من المنتجات والخدمات الاقتصادية ولم تقتصر المؤسسات العامة فقط على تزويد المواطنين بالخدمات العامة بل تعدت ذلك وأصبحت تزود الشعب بخدمات خاصة عندما فشلت المؤسسات والشركات الخاصة لعملية تزويد هذه الخدمات إلى المواطنين وهنا بدأت عملية التنافس بين القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى تفضيل الحكومات لأن تعتمد على ذاتها وتزويد نفسها بنفسها أكثر من الاعتماد على القطاع الخاص.

الخدمات التي تزودها المؤسسات العامة إلى المواطنين هي:

الخدمات الصحية (National Health Services): زودت الحكومة جميع المواطنين بفرص العلاج والحصول على الخدمات الصحية في أي وقت خلال توظيف العديد من الأطباء والممرضين التابعين للقطاع العام وقامت أيضاً بدعم البحث والمشاريع في القطاع الصحي وأسست العديد من الصناعات التي تخدم حاجات الخدمات الطبية.

خدمات الرفاه الاجتماعي (National Welfare Services): زودت الحكومات هذه الخدمة لبعض الفئات من المواطنين ذوي الحاجات الخاصة والذين يحتاجوا إلى إعادة تأهيل مثل المعاقين والأطفال المشردين والمواطنين الذين لا يستطيعوا الحصول على وظيفة تعيلهم.

خدمة الضمان الاجتماعي (National Social Security): وهو نوع آخر من الحماية قامت الحكومة بتزويده للمواطنين الذين يعد التقاعد وهنا تقوم الحكومة بتزويده للمواطنين الذين لا تكفي رواتبهم لإعالتهم وهنا تقوم الحكومة بتكافل كلفة المعالجة الصحية والرفاه الاجتماعي لهم.

التعليم (National Education):اهتمت الحكومة كثيراً بموضوع التعليم وأفردت اهتماماً له خاصاً عن طريق تزويد المواطنين بأنظمة مدارس عامة لجميع الأطفال ما بين (٥ - ١٥) سنة بالإضافة إلى إنشاء رياض عامة للأطفال ذوي الفئة العمرية (٢) سنة ومراكز العناية بالأطفال للفئات دون سنتين وأحكامه إلى ذلك تم إنشاء الكليات والمدارس المتخصصة والجامعات ومؤسسات خاصة بالبحث والاستقصاء.

ولكن القبول في هذه المراكز التعليمية مبيناً على العدالة وعدم التحيز ويساهم الطلاب والأهالي بعملية الدعم المالي لهذه المؤسسات التعليمية في حين تستثني الدولة بعض الفئات الطلابية الغير قادرة على الدفع.

الإسكان العام (Public Housing): نظراً للظروف الصعبة وعدم قدرة جميع الموظفين في القطاع العام على امتلاك إسكانات خاصة بهم زودت الحكومة المواطنين بقروض إسكان طويلة الأجل.

خدمة فئات اجتماعية محددة (Special Group Services): تقوم الدولة أيضاً برعاية فئات محددة من المجتمع وتزويدهم بالحاجات اللازمة لهم ومن الأمثلة على هذه الفئة ضحايا الحروب والأشخاص الوحيدون وضحايا الكوارث والجرائم ومن الخدمات التي تقوم الدولة بتزويدها لهذه الفئة التوظيف.

نشاطات الضبط البيئي (Environmental Control Functions): في السابق لم يكن باستطاعة المواطنين التنقل والسكن في أي مكان يريدونه بل كانوا متحضرين فقط ضمن مساحات محددة تتناسب الوظيفة السكن الموجود فيه الشخص على خلاف الوقت الحاضر والذي مع ازدياد نسبة أعداد البشرية توجهت الدول إلى اكتشاف مناطق أخرى وجعلها قابلة للسكن بالإضافة إلى قيام القطاع العام لعملية تشجيع العلوم والتكنولوجيا والتطور وتزويد العلماء والمهندسين والرياديون بما يحتاجون من معدات للقيام بأبحاثهم وشجعت الجامعات أيضاً على عملية الاكتشاف والتطور الاقتصادي.

قامت الحكومات على عملية تشجيع الاختراعات والاكتشافات والتقدم في العلوم والمعارف وذلك لتأكيد وحقها العام فالدولة التي لا تقييم ولا تواكبها المعرفة والتقدم الجديد تفشل وتخسر موقعها العام ومن هنا اهتمت الحكومات بالمعرفة وشجعت عليها وخاصة في المجالات العسكرية والأسلحة وقامت بتمويل المشاريع المتعلقة بالبحث والتطوير وقامت أيضاً بتحسين وسائل التصنيع وإدخال التكنولوجيا داخل التصنيع.

ويعتبر موضوع البحث والتطوير في وقتنا الحاضر عملاً حكومياً مهماً وخاصة في الدول المتقدمة بحيث تقوم هذه الدول بإنفاق مبالغ ضخمة جداً على العلوم العسكرية والأبحاث الطبية والتكنولوجية النووية وأبحاث الفضاء وتقوم أيضاً بتوكيل بعض هذه المهام إلى منظمات خاصة أو إلى الجامعات والكليات أو داخل منظمات علمية تشرف عليها الحكومات.

الصيانة والإصلاح (Conservation): من عصور سابقة قمت البشرية بتدمير العديد من جمال ومفاتن الطبيعة الخلابة والقضاء على معظم الكائنات والحكومات وتحويل الغابات إلى صحارى وتلويث البيئة بمخلفاتها الفاسدة ولكن وبعد مرور الوقت توجهت الحكومة إلى الإصلاح والتحسين والإحياء وكانت المحاولة الأولى هي حماية الكائنات والحيوانات من خطر الانقراض ومنع الصيد العشوائي وإنشاء محميات ومناطق خاصة لهذه الحيوانات والحكومات بالإضافة إلى بناء حدائق للحيوانات وغيرها.

أما الخطوة الثابتة بإعادة إعمار ما تم تدميره، بدأت عملية التصنيع والبناء **وكانت عملية الصيانة والإصلاح تتم من خلال ٣ أوجه وهي:**

١. الاستخدام الجيد للموارد الطبيعية.
٢. استصلاح الأراضي التالفة
٣. إعادة تجديد الموارد الطبيعية من خلال إعادة التخريج وتجديد التربية.

وفي الوقت الحاضر تم توسيع هذا المفهوم وأصبح يشمل حماية المعالم والمواقع التاريخية والحماية على المياه وحماية الغابات من الحرائق والكوارث الطبيعية.

تصميم المدن (Urban Design): واجهت المدن الكبيرة العديد من المشاكل التاريخية عن تجميع جميع حشود المواطنين في المدن الرئيسية وهذا بدوره أجبر الحكومات ورؤساء المدن والبلديات على علمية التخطيط الجيد للمدن وذلك لتقديم خدمات أفضل ومرضية للقاطنين في هذه المدن وشمل التخطيط أيضاً القرى والمدن والأقاليم الصغيرة وتزويد شبكة من المواصلات والسكك الحديدية من المدن الرئيسية والقرى والبلدان الصغيرة وهذا بدوره أدى على تقليل التجمعات في المدن الكبيرة وزحف المواطنين إلى القرى الصغيرة.

الضبط البيئي (Environmental Controls): تم إدراج هذا المفهوم جديداً إلى حقل الإدارة العامة كما هو الحال مع نظام الرفاه الاجتماعي رغم أهمية هذا الموضوع للحياة الاجتماعية ويهتم هذا الجانب بجميع الأمور والتوابع الصادرة عن البيئة الطبيعية بالإضافة إلى الاهتمام ببعض الفئات والجماعات والأحزاب السياسية واهتمامات جماعات الضغط الاجتماعية والبيروقراطية.

الحقوق الفردية (Human Rights Function): تعتبر الحقوق الفردية من المواضيع الجديدة في حقل الإدارة العامة والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الحياتية وهي ضد التمييز والعنصرية سواء كان هذا التمييز اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي وحماية خصوصية المواطنين وتزويدهم بمعاملة عادلة مثل فرص وتوظيف متساوية والتعامل مع شكاويهم بشكل عادل ومتساوي وإنشاء مكاتب للتعامل مع شكاوي المواطنين وجمعيات لإعادة تأهيل المجرمين والمدمنين على الكحول والمخدرات وغيرها.

وتشمل هذه الحقوق ما يلي:

١. حماية الحقوق الفردية
٢. موضوع الخصوصية.
٣. الضبط السكاني.

وسوف نقوم بالعرض لهذه المواضيع كلا على حدى:

حماية الحقوق الفردية (Protection of Human Rights): بعد الحروب العديدة التي واجهها العالم بدأت الأنظمة العالمية بتعريف هذه الحقوق الفردية وتطبيقها وتعزيز مبدأ الحرية وتمكين المواطنين من الوصول إلى الجهة الحاكمة ورفع دعاوي على أياً كان في حال انتهاك حقوقهم الفردية وأجبرت الدولة جميع الجهات للخضوع لهذه القوانين وعدم انتهاكها، وأصدرت الحكومات أيضاً العديد من القوانين التي تضمنت للأفراد عدم انتهاك حقوقهم مثل الدستور الأمريكي لحقوق الفرد والذي طبقته الولايات المتحدة الأمريكية و (٩٠) دولة أخرى في أمريكا اللاتينية وضمنت للأفراد حقوقهم الفردية والشخصية والمعاملة العادلة والتعويض والخصوصية وحرية التعبير عن الرأي وإنشاء تجمعات خاصة بهم وحرية إنشاء العاملات والتسمية القومية والملكية الفردية وحرية التنقل والإقامة والمشاركة في الأعمال الحكومية.

الخصوصية (Privacy): من بين الحقوق التي زودت بها الدولة موضوع الخصوصية الفردية ويمكن تعريفها بعدم تدخل الحكومة في شؤون العاملين الشخصية وحماية الأفراد من انتهاكات الدولة وغيرها من المؤسسات الأخرى بحيث تتحكم هذه العملية بناء على رغبة المواطنين فهو يحدد تدخل الحكومة في شؤون خاصة وله الحق بأن يمنع الحكومة من تدخلها في شؤونه الخاصة الفردية ويقصد بها التعرض لشرف وكرامة المواطن ومن هذا المنطلق تم إجبار الإدارة العامة ومسائلها لاحترام وتطبيق هذه الخصوصية في مؤسساتها.

الضبط السكاني (Population Control): تحاول بعض الحكومات بالتعاون مع الإدارة العامة تقليل نسبة ومعدل النمو السكاني من خلال توظيف فرقة تبشيرية وغيرها من الأمور الأخرى والتي بدورها تحد من الزيادة السكانية ومع تحول النظرة والاهتمام من العيش إلى نوعية الحياة وتعزيز مبدأ الحقوق الفردية تم إعطاء المواطنين أهمية أكبر وبدأت عملية التحول وتم تكوين وإنشاء مراكز اجتماعية إدراج أنظمة تحويلية وتزويد المواطنين بالمياه والطعام والمنتجات الآمنة صحياً للمواطنين بمعنى آخر تحول اهتمام الحكومة إلى راحة المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

مما سبق يتبين لدينا أهمية موضوع الخبرة الإدارية والحاجة إلى موظفين إداريين ذوي كفاءة ومهارة عالية لديهم إدراك بموضوع المصلحة العامة ويقوموا بوظائفهم وإيصال الخدمات إلى المواطنين دون تحيز أو عيوب **وهنا يجب على الخبراء العاملون تطوير قدرات إدارية جديدة تمتلك المهارات التالية:**

١. القدرة على إدراك المشاكل الجديدة والتي تتطلب حلول جديدة أكثر من اعتماده على الحلول القديمة.
٢. القدرة على إعادة تشكيل المشكلة وإعادة هيكلتها وذلك لإمكانية التوصل إلى مبادرات وحلول وإبداعات جديدة.
٣. القدرة على تحويل المشاكل والكوادر على فوائد وبالتالي تكوين الحلول.
٤. القدرة على التعامل مع التأكد البيئي وإحداث التغيير.
٥. القدرة على التعامل مع الصراعات والانتهاكات والتعارضات بدون التأثير على الفعالية وجودة الخدمات المقدمة.
٦. القدرة على تسخير الموارد من اجل التعامل مع المشاكل والمشاركة في حلول هذه المشاكل.
٧. القدرة على المبادرة في تصحيح الأخطاء والإبداعية والتعلم من الأخطاء.
٨. القدرة على التعلم من الخبرة وعدم التأكد البيئي.
٩. القدرة على العمل تحت ضغوط شديدة.

تأثير الخبرة الوظيفية (The Impact of Function Expertise): سيطر نطاق الإدارة العامة على موضوع الخبرة الوظيفية وأصبح لوحده الوكيل الرئيس للموضوع بحيث لا يوجد أي مؤسسة اجتماعية أخرى تنافسه في هذا الموضوع وذلك لعدم قدرة أي مؤسسة على تحقيق نفس الجودة والدعم في الخدمات العامة وعدم امتلاك القطاع الخاص للمعرفة والخبرة اللازمتين لإدارة الخدمات العامة وبالإضافة إلى عدم امتلاك هذه المؤسسات للخبرة والخبراء والأكفاء والذين يعملوا في نطاق الدول.

هذا بالإضافة إلى أن القطاع العام أصبح لموظف والمتقاعد الرئيسي المهتمين والخبراء والعلماء والتقنيين أصبحت معظم الوظائف الجديدة وظائف خدمة عامة .

ونتج عن دخول هؤلاء الخبراء والمهنيون إلى القطاع العام تعارض وتضارب في المصالح بينهم وبين السياسيين مع وجود بعض أنواع الصراع بين الخبراء في الحقول المختلفة ذوي النظرة والتطلع الضيق في نفس الحقل مثال (موضوع تحديد الحرب أو السلام) بمعنى آخر لا يوجد هنا أي مفر أو أي بديل عن قطاع الإدارة العامة والذي يدار بشكل جدي وفعال من قبل خبراء الإداريون وهنا يجدر الذكر إلى أن هذه الوظائف يجب أن تراقب عليها وتشرف عليها الحكومة لضمان عدم قيام الخبراء الإداريون بالتلاعب في وظائفهم والمعاملة الغير شرعية للمواطنين.

الفصل السادس

الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام

الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام

ما هو المنهج الاستراتيجي في الإدارة ؟

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على المنهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها: ما قاله الدكتور (إبراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر. (هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد): (هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر) هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء.

مميزات المنهج الإستراتيجي في الأداء:

١. وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط (Theme) يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها والسياسات.
٢. يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البنية التي تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
٣. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

٤. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

٥. يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

٦. يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

٧. يساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـــ:

١. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

٢. امتناع بعض المدراء من وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

٣. ظهور المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

٤. قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

٥. التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

أين تمارس الإدارة الإستراتيجية:

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من المنظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات (Units) بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية) وتعرف بالآتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية (Strategic Business).

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جمع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الو حدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية: ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية

أولاً – الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

١. تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
٢. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

٣. تحديد المنتج والسوق.
٤. تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
٥. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

١. ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟
٢. ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها ؟
٣. ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟
٤. ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟
٥. كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها ؟

ثانياً – لإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. **هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:**

١. ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها في الأسواق؟
٢. من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة) ؟
٣. كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي ؟
٤. كيف يمكن (للوحدة) أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها ؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً – الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة

لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو المنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر (الإدارة الإستراتيجية الوظيفية) والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة الذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات والاختيارات والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والالتزام الإداري لمجموعة من السياسات العامة.

من المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية ؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي:

الإدارة العليا، الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة. وتعيين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخير يشاركون

في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ، أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط.

مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية:

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

١. إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية وبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.
٢. استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.
٣. اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
٤. تقييم المحتويات الإستراتيجية.
٥. تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.
٦. تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي معتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة

لتصحيح الأداء. وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة الجوانب والأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الإستراتيجية:

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يكون الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق:

١. درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
٢. فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
٣. درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
٤. تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
٥. تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات **وتتم هذه العملية بمرحلتين:**

تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل من أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

الإجراءات التصحيحية وذلك من خلال: أما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً: فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الإستراتيجي.

الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام:

(Public Sector Strategic Management)

قامت الحكومات والولايات الفدرالية منذ حوالي أكثر من قرنين باستخدام الإدارة الإستراتيجية بتخطيط وتطبيق البرامج والسياسات الحكومية العامة ومن هذه الفكرة زود ووضح الدارسون بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أداة فعالة لتكوين وتعريف وتطبيق التغير في القطاع العام.

وبالتالي تتكون الإدارة الإستراتيجية من نشاطين رئيسيين هما:

١. تحليل الأهداف المنظمة طويلة الأجل.
٢. تحليل شامل لقدرة المؤسسة على الاستجابة لهذه الأهداف.

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم وتدرس المستقبل القريب والبعيد وتحاول دائماً التحكم بالظروف المستقبلية ودراستها وضبطها والسيطرة عليها، أما فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للقطاع العام والتي تعكس عملية تكوين وقيادة عمليات صنع القرار الإدارية بطريقة تحقيق المصالح العامة، ومن أجل فهم هذه العملية بشكل واضح وكامل يجب علينا فهم تأثير وسياسة القطاع العام على تكوين هذه العملية.

ومن أجل فهم هذه العملية بشكل واضح وكامل يجب علينا فهم تأثير سياسة القطاع العام على تكوين هذه العملية.

بيئـــة إدارة القطاع العـــــام

(The Public Management Environment)

يوجد هنا العديد من العوامل المؤثرة في قدرة المدراء على التفكير والتخطيط والإدارة بشكل استراتيجي بحيث توضح (Susan Walter) (ألفت العديد من الأعمال في الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام) بعض العوامل المؤثرة على هذه **العملية مثل:**

١- المسؤوليات والمهام المتداخلة والتي تتطلب اشتراك جميع المستويات في الحكومة لتقديم وتزويد المواطن بالخدمة التي يحتاجها.

٢- السلطات المتشاركة وخاصة تلك المتبادلة بين المدراء التنفيذيين والمدراء القانونيون.

٣- الحساسية من تنفيذ وتكوين بعض القرارات التي يعارضها المواطنون وتخالف وجهات نظرهم.

٤- انخفاض (شبه الأحزاب السياسية): عدم وجود تأثير الأحزاب السياسية (دور فاعل) الأمر الذي جعل من تنظيم عمليات صنع القرارات صعبة جداً.

٥- الضغط القادم من بعض الجماعات الخاصة في المجتمع والتي تطالب بتحقيق أهدافها ومصالحها.

٦- التناقض والاختلاف في وجهات النظر بين المدراء.

٧- الضغط المتولد على المدراء خلال عمليات الانتخابات.

وقد تعود عملية فشل تطبيق أنظمة الإدارة الإستراتيجية وصعوبة التفكير الإستراتيجي إلى ما يلي:

١- سوء تنظيم الممارسات الإدارية والتي تجعل من عملية مراجعة الحاجات والمطالب العامة صعبة.

٢- فشل عملية تحديد أولويات التطبيق وعدم الكتابة الواضحة والدقيقة للحاجات والمطالب العامة.

٣- تفضيل المدراء في العديد من الحالات على الأهداف القصيرة الأمد بشكل أكبر من الأهداف طويلة الأمد.

٤- قلة الإستراتيجيات المتعلقة بتحديد وتنفيذ الحاجات والمطالب العامة وبالتالي فإن عملية تطبيق وتزويد المواطنين بالحاجات الرئيسية قد تكون غير ممكنة في بعض الأوقات.

٥- عدم انتظام الممارسات الإدارية في القطاع العام ومحدوديتها والاضطرار إلى توكيل الأعمال العامة إلى القطاعات والمنظمات الخاصة.

وأحياناً وخلال تطبيق أنظمة الإدارة الإستراتيجية فإن الحكومة قد تواجه بعض الأمور التي تحدد نطاق وجودة الجهود الإدارية الإستراتيجية وبالتالي يتولد هناك أخطاء وعيوب تقلل بدورها من تحقيق النتائج، **ومن الأمثلة على هذه الأخطاء والعيوب ما يلي:**

١- قلة الاهتمام والتركيز المتعلق بتحديد وتقييم آثار ونتائج الأوجه والمعدات والأعمال طويلة الأمد

٢- عدم وضوح الأهداف.

٣- ضعف أو غياب عمليات التخطيط الإستراتيجي.

٤- قلة الاتصال والعلاقة بين الخطورة والأعمال.

٥- غياب التقييم ووسائل التغذية الراجعة في هذه العملية.

ويوضح كل من (Choates + Walter) أنه لا يوجد هناك طريق مساعدة على توجيه وقيادة مستقبل المنظمة وذلك لسوء وقلة الفهم للمكانة والوضع الحالي للشركة.

فوائد وسلبيات الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية مهمة جداً للشركات وذات عائد وفائدة جما على الشركات إلا أن لها بعض المساوئ في بعض الأوقات.

سلبيات الإدارة الإستراتيجية:

١. أنها تحتاج إلى وقت كبير وقد تضطر الشركات إلى القيام بالتخطيط والتنظيم بعد أسابيع أو أشهر وهذا الوقت الكبير غير متوفر وغير موجود عند أغلب المنظمات الحكومية وخاصة السياسية والقضائية

٢. تجبر الطلبات العامة لتحسين أداء المدراء في القطاع العام لزيادة اهتمامهم على المستقبل والطلبات الحالية بشكل أكبر من التركيز على المستقبل وهذا يخالف الإدارة الإستراتيجية والتي تتطلب التركيز على المستقبل والذي بدوره يشكل ويقوي حاضر الشركة الحالي وهذا أدى بدوره إلى أن مستقبل القطاع العام غير واضح وفيه شكوك لقلة التركيز عليه وتحليله ومن هنا أصبح المدراء يركزون على الطلبات والمشاكل الحالية التي يواجهها القطاع العام بدون تزويد أي أهمية للمستقبل القريب أو البعيد المتعلق بالشركة.

٣. وجود مدراء غير كفوئين لا يستطيعون التعامل مع الشؤون والطلبات والمشاكل اليومية التي يواجهها القطاع العام وبالتالي مثل هذا النوع من المديرين لا يستطيعون الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها. وبالتالي نستطيع القول أن الإدارة الإستراتيجية مهمة جداً على الرغم من تركيزها عند بعض المدراء على بعض الأمور والمشاكل المهمة الثانوية وتعود أهميتها إلى أنها تشكل وسيلة وأداة مدهشة للتعامل مع المشاكل والمعضلات.

تتطلب الإدارة الإستراتيجية التنسيق والدعم والتعاون بين مختلف الأفراد داخل المنظمة وهذا الأمر صعب جداً ويتطلب الإدارة الإستراتيجية أيضاً إيجاد جميع المشاكل الموجودة في التنظيم على حد سواء ومن ثم حل هذه المشاكل. من هنا تتبين الصعوبة بالإضافة إلى المخاطرة الناتجة عن الإدارة الإستراتيجية ويقصد بالمخاطرة هنا الفشل في حل المشاكل وخاصة المشاكل المعقدة.

بدأت عملية الاهتمام بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية منذ أواخر ١٩٧٠ كما أثار كل من (Eadie + Bryson) وغيرهم آخرون وذلك لاستمرار تصاعد وتزايد الطلبات العامة على عاتق الحكومة والتي يجب الاستجابة لهذه الطلبات ومن هنا وجدت الحكومات أنه لا فائدة من تطبيق الطرق التقليدية السابقة وذلك لعدم جودتها في الاستجابة للطلبات العامة ويجب على المدراء في مثل هذه الحالة المخاطرة واستخدام الطرق الأخرى للاستجابة لهذه الطلبات مع العلم أن أي خطأ يقوم به المدير قد يؤدي به إلى فقدان وظيفته ويجب أيضاً خلال هذه العملية التوحيد والدمج والمطابقة بين عمليات الإدارة والإستراتيجيات وعمليات صنع القرار.

ويمكننا تلخيص فوائد التطبيق الناجح والجيد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

١. تزود بقاعدة عامة لقياس الأداء النوعي للمنظمة مثل الإبداعية والابتكار والتخيل والتحفيز والمعارف ومن ثم تقييمها.
٢. تطوير السلوك والمهارات وطرق التفكير وأنماط صنع القرار وفلسفة التخطيط وطرق عمل الأشياء لدى الموظفين والمدراء.
٣. تساعد المدير على إحداث التغير الكلي في المنظمة.
٤. توصيل الأهداف والغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية التفصيلية لكل الموظفين.
٥. تزود بقاعدة وأساس للوظائف الإدارية الأخرى مثل الاستخدام الفعال للمصادر والموارد.
٦. تزود بإطار كلي لعلميات صنع القرار وتجنب القرارات الخاطئة.
٧. تكشف وتوضح الفرص والمخاطر والتهديدات المستقبلية التي تواجه المنظمة.
٨. تسمح وتشجع المدير على رؤية وتقييم وقبول ورفض البدائل المختلفة لإنجاز العمل.
٩. تحدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل موظف على حدة.

مراجعة لأهم الفوائد الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية:

كما أشرنا سابقاً يوجد هناك العديد من الفوائد الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية، **ومن أهم هذه الفوائد:**

المستقبل (The Future): تساعد الإدارة الإستراتيجية على توضيح كشف النقاب عن مستقبل الشركة والمخاطر والتهديدات والفرص الموجودة فيه وهنا يجب العلم أن الإدارة الإستراتيجية لا تساعد على تجنب المستقبل بل العكس فهي تساعد على فهم وتوضيح الاتجاهات والتوجهات المستقبلية وبعد ذلك الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية وتجنب السلبية والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر، وهنا تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتدخل والمشاركة في المستقبل وتوجيهه لصالح تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً وتساعده أيضاً على ما نتوقعه (نتوقع حدوثه) وهنا يكون عمل الإدارة الإستراتيجية في التأكد بأن المستقبل متعلق بالشركة هو نفسه الذي نرغب الوصول إليه وليس ما كنا نتوقع حدوثه وبالتالي يتجلى الهدف الرئيسي من الإدارة الإستراتيجية في قيادة المستقبل اتجاه الأوجه الإيجابية وتحسين وإصلاح الأوجه والاتجاهات السلبية فيه.

التحكم في عمليات صنع القرار (Broad Decision Making): تقوم الإدارة الإستراتيجية أيضاً بالتشديد على عمليات صنع القرار وجعلها أكثر وضوحاً وشفافية وبدون هذا التشديد ستكون القرارات الناتجة متحيزة وغير موضوعية وتساعد أيضاً الإدارة الإستراتيجية على فصل القرارات عن بعضها البعض بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن القرار الذي يصدره ويتحمل آثار تطبيقه وتقوم أيضاً الإدارة الإستراتيجية بتدريب الأفراد على عمليات صنع القرار وتوجيههم وإرشادهم على إصدار قرارات ناجحة وفعالة.

التطبيق المفضل (Detailed Implementation): توجه الإدارة الإستراتيجية عملية التخطيط والتحليل التنظيمي وتسهل من عملية تطبيق الإستراتيجية الرئيسية والإستراتيجيات الفرعية مندرجة عنها وبالتالي تستطيع المنظمة التركيز والتشديد على عملية التطبيق ومراجعة الأخطاء وتزويد التغذية

الراجعة الفورية لعلمية التطبيق بالإضافة إلى أن مثل هذا التقسيم يسهل من عملية التصميم والضبط والمراجعة وتوضح الدراسات بأن الإدارة الإستراتيجية ذات فائدة وفعالية كبيرة إذا طبقت بشكل صحيح وتم تزويدها بالوقت والطاقة والموارد والمصادر اللازمة لها.

عملية الإدارة الإستراتيجية

(The Strategic Management Process)

يتضمن الإطار العام للإدارة الإستراتيجية تسع عمليات رئيسية وهي كما يلي:

١- تكوين وخلق رؤية للمنظمة.

٢- الإشارة إلى وتحديد المهام الرئيسية للشركة والأطر والقوانين الموجودة في الشركة.

٣- اختبار العوامل الخارجية والتي تؤثر على أداء المنظمة.

٤- اختبار العوامل الداخلية والتي تؤثر على أداء المنظمة.

٥- اختبار ومراجعة الأوجه والاتجاهات المستقبلية للشركة.

٦- وضع الأهداف والغايات لتحسين الأداء التنظيمي خلال فترة زمنية محددة.

٧- تصميم خطة إستراتيجية للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

٨- تطبيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٩- تقييم النشاطات المستمرة للشركة والنتائج النهائية للمنظمة.

وسنقوم بمناقشة كل منها على حدا:

رؤية المنظمة وسبب وجودها (Vision): تبدأ الإدارة الإستراتيجية من خلال كسر العوائق والحواجز التنظيمية التي تواجه المنظمة في خلال الوقت الحالي ومن ثم تكوين وخلق مستقبل جديد للمنظمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق رؤية تنظيمية جديدة للمنظمة تكون أكثر فعالية تتضمن هذه العملية أيضاً تحديد حدود إنجازات منظمة اللازم تحقيقها وتحديد سبب وجود منظمة والأهداف التي تصبوا على تحقيقها.

ويصف (Mcclendon + Quay) القائد الذي يمتلك نظرة تنظيمية كما يلي:

١. يبحث عن أفكار ومفاهيم وطرق تفكير جديدة لحين أن تتولد لديه رؤية واضحة.
٢. يقنع الموظفين على تنفيذ وتطبيق هذه الرؤية.
٣. يدعم الموظفين خلال التطبيق ويشجع العمل الجماعي.
٤. يربط بين النظرة مع اهتمامات وحاجات الموظفين.
٥. يركز على الكفاءات الإدارية من الموظفين والذين يكونوا أقدر على تحقيق نجاح تطبيق هذه النظرة.
٦. يحكم على كفاءات فعالية المنظمة من خلال كفاءة وفعالية تطبيق هذه النظرة التنظيمية.
٧. يطور رؤى تنظيمية جديدة أكثر فعالية.

تعتبر الرؤية التنظيمية مهمة جداً في الإدارة الإستراتيجية فهي تساعد على تزويد المنظمة باتجاه وقيم تربط الأفراد والموظفين مع بعضهم البعض **وبالتالي تتطلب الرؤية التنظيمية ما يلي:**

١. يجب على الموظفين أن يفكروا لأبعد من تفكيرهم الحالي.
٢. تزود بأمور تساعدنا لأن نحكم على النجاح المستقبلي للمنظمة.

العوامل التي يتضمنها التحليل الداخلي والخارجي خلال مرحلة تنفيذ علمية الإدارة الإستراتيجية:

١ – تحليل العوامل الخارجية:

- التحليل الاقتصادي
- التمويل المالي.
- التحليل السياسي
- مستقبل الاقتصاد في الدولة.
- الرأي العام.

- التنسيق الحكومي.
- التنفيذ في الأنظمة والقوانين.
- الدعم السياسي.
- التحليل التكنولوجي.
- تغيير العمليات الناتجة عن إدخال تكنولوجيا جديدة.

٢- التحليل الداخلي:

- تحليل المنظمة
- تحليل الأشخاص (القيم / القدرات).
- التحليل المالي الحالي والمستقبلي.
- تحليل التكنولوجيا.
- تحليل المعلومات.
- التحليل السياسي.
- تحليل القوانين والأنظمة.
- تغيير اتجاه منظمة..

الخطة الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية تحديد ووضع الأهداف اللازم إنجازها تبدأ عملية ترتيب النشاطات والمهام حسب أهميتها وأولوياتها وطرق تنفيذ هذه الأهداف ويجب أن تتضمن عملية التخطيط وتشمل جميع النشاطات المحددة لتنفيذ الأهداف وكيفية تسخير الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف وإنجازها.

يقترح (Bryson) لتطوير خمس خطط إستراتيجية بحيث تتضمن هذه الطرق خمس أسئلة رئيسية وهي:

- ما هي البدائل الممارسة التي يجب اتباعها لإنجاز الهدف المحدد ؟
- ما هي العوائق والحواجز التي تحول دون إنجاز وتحقيق هذه البدائل؟

- الوسيلة اللازم اتباعها لإنجاز تحقيق البدائل أو العوائق والحواجز التي تحول دون إنجاز وتنفيذ بدائل محددة؟
- ما هي الأعمال الرئيسية اللازم تنفيذها خلال السنة القادمة والتي تساعد على إنجاز وتحقيق البدائل المحددة مسبقاً ؟
- ما هي الإجراءات الخاصة اللازم عملها خلال الست أشهر القادمة لتحقيق وتطبيق بدائل محددة مسبقاً ومن هو المسؤول عن هذه الإجراءات ؟

تطبيق وتنفيذ الخطة الإستراتيجية:

ويوجد هناك عوامل أخرى تؤثر على قدرة تطبيق خطة إستراتيجية وهي:

- نطاق وموقع التطبيق (موقع الزبائن).
- الحجم (من هم الزبائن المحتملون لهذه العملية).
- درجة التعقيد (مدى وضوح وخصوصية الأهداف).
- المدة والفترة الزمنية.
- مكونات وعناصر العملية.
- درجة التجديد في الخطة الإستراتيجية.

يسهم كل عامل من هذه العوامل في جعل عملية تخطيط وتطبيق الخطة الإستراتيجية أكثر تعقيداً وصعوبة.

تقييم الخطة الإستراتيجية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية وتهدف بشكل رئيسي لتحديد ما تم تحقيقه وإنجازه خلال وبعد مرحلة التطبيق وتستخدم في هذه العملية بعض الطرق ووسائل علم الاجتماع **وينتج عن هذه العملية ثلاثة أمور وهي:**

- الإجابة على السؤال التالي: عدد الأهداف التي تم إنجازها.
- الإجابة على السؤال التالي: العوامل الأخرى التي أثرت وحالت دون إنجاز الخطة الإستراتيجية.

- تحديد الموقع الجديد الذي تستطيع فيه الشركة أن تبدأ في خطة إستراتيجية أخرى جديدة.

ويوجد هناك اختلاف بين عملية التقييم التي تهدف إلى بيان نقاط الضعف والخلل في البرامج التنظيمية المستمرة والتقييم الذي يهدف إلى تقييم الخطة الإستراتيجية ويمكن تلخيص هذه العملية **بما يلي:**

الخطوة الأولى - تحديد موقع المشاكل:

- يتشارك الإستشاري مع المسؤولين عن الأقسام حول سلسلة المشاكل التي تواجهها المنظمة بقصد تحديد هوية وموقع هذه المشاكل.
- يقدم الاستشاري المشاكل المحددة إلى فريق عمل البرنامج.

الخطوة الثانية - تطوير الحلول:

- يقوم رؤساء الأقسام والمستشار باختيار سلسلة من الأعمال لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة.

الخطوة الثالثة - التطبيق:

- يتم تطبيق الحلول المفترضة وتحديد مسؤولية التطبيق لهذه الحلول.
- يتم فرض أنظمة ضبط إدارية لمراقبة التطبيق والتنفيذ للحلول المقترحة.

الخطوة الرابعة - تزويد تغذية راجعة من خلال التقييم:

- يقوم الاستشاري أو المسؤول بإجراء تقييم حول آثار التغيير على المنظمة وعلى تطبيق البرنامج وهنا يعتبر عامل المرونة مهماً جداً لنجاح عملية التقييم وبالتالي حل المشكلة التي تواجهها المنظمة وتساعد عملية التقييم على نجاح تطبيق وتنفيذ البرنامج والخطة الإستراتيجية.

مراجع الفصل السادس:

١. العميان، محمود، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

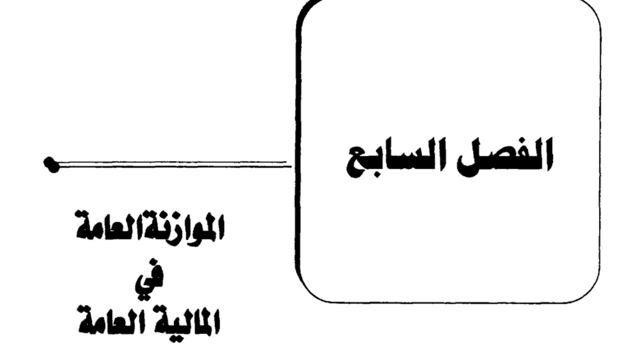
٢. حمويل، بول، (١٩٨٥). الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام: ترجمة محمد برهوم. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٣. السيد، إسماعيل محمد، (١٩٩٠). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.

٤. ياسين، سعد، (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية، (ط١). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٥. Digman, Lester A , (١٩٩٥). Strategic Management: Concepts , Decision , Cases.. Richard D IRWIK.

٦. Porter, Michacl , (١٩٨٠). competitive Strategic: Techniques for Analyzing industries & com Pelitors , New York: Free Piress.



الفصل السابع

الموازنة العامة
في
المالية العامة

الموازنة العامة في المالية العامة

مفهوم الموازنة العامة للدولة:

يمكن تعريف الموازنة العامة بأنها خطة تتضمن تقدير نفقات الدولة وإيراداتها خلال فترة قادمة غالباً سنة، ويتم هذا التقدير في ضوء الأهداف التي تسعى إليها السلطة السياسية، وعرفها آخرون من منظور آخر بأنها عبارة عن وثيقة تحتوي النشاطات والأهداف لفترة زمنية محددة مقرونة بمعلومات مصادر التمويل والإنفاق وكيفية الوصول إلى الأهداف المرجوة، ويمكن النظر للموازنة العامة من زوايا مختلفة، فمن زاوية المصادر المحددة النادرة يمكن النظر إليها على أنها تحاول استعمال الموارد المحددة لتحقيق أكبر إنتاجية واستعمال أقل الموارد للوصول إلى الهدف.

إن طبيعة الموازنة العامة هي طبيعة مالية وذات طبيعة قانونية بحيث يجعلها ملزمة لأنها تكتسب الصفة القانونية من القانون الذي يجيزها ولاعتمادها من قبل السلطة التشريعية.

وصفات الموازنة يمكن تفسرها أولاً بأنها أداة تخطيط كونها الإدارة التي تستخدمها السلطة التشريعية من خلال البيانات المالية التي تقدمها الأجهزة التنفيذية وأداة لتنفيذ الخطط المخصصة لذلك.

أما علاقة الإدارة بالموازنة فهي تستغرق وقتاً طويلاً لإعدادها ومجهوداً عالياً حيث تتسم عملياتها الإدارية بالتعقيد.

أما مبادئ الموازنة العامة فهي:

١. **وحدة الموازنة:** حيث تدرج كافة النفقات والإيرادات العامة ضمن موازنة واحدة بحيث لا تتعدد موازنات الدولة.
٢. **عمومية الموازنة (عدم التخصيص):** تظهر كافة الإيرادات والنفقات العامة في وثيقة الموازنة العامة وأن لا يخصص نوع بذاته من الإيرادات لوجه معين من أوجه النفقات العامة.

٣. **سنوية:** حيث غالباً ما تكون لسنة قادمة.
٤. **التوازن:** تحديد النفقات العامة العادية بقدر يجعلها متساوية مع الإيرادات.

مراحل الموازنة: إن مراحل الموازنة تبدأ بالتحضير (الإعداد) ثم الاعتماد (الإقرار) من السلطة التشريعية ثم التنفيذ وهناك مرحلة رابعة تصاحب التنفيذ وهي مرحلة مراقبة تنفيذ الموازنة، **أما أعداد الموازنة فإن السلطة المختصة بها هي الحكومة (السلطة التنفيذية) لأسباب منها:**

١. أن السلطة التنفيذية أدرى من السلطة التشريعية بمعرفة نفقات و إيرادات المصالح الإدارية المختلفة.
٢. أن الحكومة هي المسؤولة عن تنفيذ الموازنة ولذلك منطقياً أن تقوم لحكومة بإعداد الموازنة بدقة وعناية.
٣. أن الموازنة تعد خطة سنوي عامة للحكومة تلتزم بالسير عليها.
٤. أن الموازنة تحتاج رغم تعدد تقسيماتها وبنودها إلى تحقيق التناسق بين أجزائها المختلفة، والسلطة التنفيذية أقدر من التشريعية في تحقيق هذا التناسق.

أما مرحلة المراقبة تقوم بها السلطة التنفيذية على نفسها أو على بعضها البعض وعن طريق الرؤساء على المرؤوسين وكذلك رقابة برلمانية عن طريق تنفيذ السلطة التنفيذية للموازنة.

بداية إدارة عملية الموازنة:

إن البيئة التي يعمل فيها المدير العام تتغير باستمرار حيث أن مقدرة المدير على اتخاذ قرار والمحافظة على متطلبات العمل **يسند لعدة عوامل منها:**

١. القدرة على جمع الموارد الضرورية والمعلومات المساعدة لاتخاذ القرار.
٢. المعرفة بتطبيقات الإدارة والطرق لاستخدام هذه الموارد والمعلومات بنجاح وسنناقش هذه الوسائل والعوامل حيث أن هذه العمليات الفرعية تمثل الإدارة وتدعم الوظائف التي تجعل المدير بإمكانه القيام بمهامه الحكومية والتطبيق المحدد الذي يمكن فحصه هو الموازنة، ومجموعة الموظفين، والقانون الإداري، وتحليل السياسة.

الافتراض الرئيسي هو المقدرة على الإدارة فهي لا تتأثر فقط بكفاءة الشخص كمدير ولكن أيضاً بنجاحه في استخدام خبرة ونشاط الآخرين إذ أن العمليات الفرعية هي التي تمارس من قبل الأشخاص من غير المدير الذين يعملون أو لا يعملون تحت إشراف وإدارة المدير وهذا يتطلب مهارات معينة من المدير ليطور المعرفة الكافية بهذه العمليات ليستفيد منها في مؤسسته ومثال على ذلك أن المدير لا يطلب منه أن يكون خبيراً في بعض نشاطات الموظفين وعملهم ولكن عليه أن يفهم توقيتات وسرعة التقدم والعمل ضمن الهرم الوظيفي للمؤسسة.

إن الفشل في الدور التنظيمي للعملية الإدارية تؤدي إلى الفشل كمدير حيث أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والهيئات العامة غالباً تتخصص وتتحدد.

إن جذور القيم هو العدل في العمليات الإدارية وفهم المدير لطبيعة اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة، والمدير الذي لا يستطيع التفاعل مع هذه العمليات يتحدى القضايا الأولية والأساسية في الإدارة العامة، إن علاقة المدير في تحليل السياسية العامة ليس تقليدياً بل أنه نشاط مخصص وواجب على المدير الفهم والتعديل حتى لو لم يكن المدير يملك القدرات الكافية ليكون خبيراً. هناك عنصران مرتبطان **بالفاعلية** الإدارية في تحليل السياسية:

أولاً – المقدرة على التحديد مع قدر كاف من التحليل لتكون نتائج محتوى التحليل معروفة.

ثانياً– القدرة على فهم طبيعة التحليل نفسه ليكون مفهوماً معنى المعلومات التي هي جزء من عملية التحليل حيث أنها تكون محرجة بالنسبة للمدير الذي يجب أن يقدر سياسية التحليل المحددة أو المتوقعة كأداة لعملية اتخاذ القرار، كما أن محتويات العملية الإدارية الفرعية (الأولية) تمثل طريقة فهم النشاطات التي تدعم الإدارة، وكل مدير يجب أن يكون يقظاً لهذه النشاطات وكذلك الأشخاص الذين لهم ارتباط مع المدير ويؤدون هذه الواجبات، ونجاح المدير مرتبط بالقدرة على استعمال هذه العمليات الفرعية بنجاح.

هناك نقطتان في الاستعمال الفعال في هذه العمليات وهي:

١. هدف المدير لمعرفة كم هذه العمليات تساعد في تحقيق الهدف من الإدارة.
٢. تحديد الاختلاف بين الخبرات التقنية في العمليات الفرعية وفهم الحاجات المناسبة بالإضافة للمعرفة العلمية المكتسبة من كفاءات الأفراد.

الموازنة كعملية إدارية فرعية

(Budgeting As A Management Sub process)

عملية الموازنة تمثل مشاكل متنوعة للمدير العام، وعلى المدير ليس فقط أن يحدد استثمار الوقت في تطور الموازنة ولكن أيضاً أن يكون مطلعاً على تشريعات الموازنة وتحديد التشريعات التي تأخذ حيز في العمليات المنظمة. إن الموازنة وثيقة تقنية ووثيقة سياسية تتفق مع تحديد مستويات التفاوض خلال عمليات الموازنة والتي تؤسس شكل وصفات نشاطات الحكومَة، وكما هو مفهوم أن قنوات عملية اتخاذ القرار الحكومية تقريباً معقدة حيث أنها تستهلك عدة شهور كونها متعلقة بالأفراد والأشخاص والأقسام، كما أن النتائج والأرقام النهائية يمكن أن تتأثر بالمجتمع وبتأثير السياسيين والبيروقراطيين بأشكال متعددة في تشكيل الموازنة أو بتوقعاتهم وحضورهم في المشاركة في موارد المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه المؤثرات أحدها أو مجتمعة لتؤثر في المحصلة النهائية للموازنة.

من المنظور الدقيق أن فهم التأثيرات في حجم الموازنة وتأسيسها هو أساسي وملح، وهو مرتبط بتحديات من خلال الأطياف الموجودة في الموازنة وفحص كيف أن المدراء يختارون الموارد المتوفرة لديهم للقيام بمسؤولياتهم المنظمة.

الموازنة من منظور تاريخي

(Budgeting In Historic Perspective)

الموازنات المتعددة (Multiple Budgets) المناقشة المتواصلة بين الفروع التنفيذية والتشريعية في الموازنة أغفلت عدة نقاط تاريخية حول الموازنات لأن

الحكومات غالباً تمتلك موازنة واحدة فقط ولكن الواضح أن معظم الحكومات تستعمل أكثر من ميزانية واحدة لإيجاد سياسة مالية في فترة سابقة جداً من التاريخ السياسي، الموازنة لأي فترة محددة من الوقت كانت ببساطة تجميع الموارد المطلوبة للمؤسسات، وفي السابق كانت موازنة رأس المال مفصولة عن قرارات الموازنة المنظمة بسبب الاختلاف في الموارد البشرية.

إن هذا التعديل في الموازنة المتعددة يمكن أن يلاحظ في نشاط الحكومات الفدرالية (حكومة أمريكية) في التعامل مع عدة موازنات وفي العصور القديمة فقد الاتصال الرئيسي المباشر بين الدخل والإنفاق وقد كانت الموازنات المتعددة تعني أنه ولا واحدة من الموازنات يمكن أن ترتبط بمتطلبات الدخل.

الموازنات التنفيذية (Executive Budgeting): من المهم أن نتذكر بأن الفكرة العامة للموازنة كوثيقة فرعية تنفيذية هو تقريباً حديث العهد خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر كانت موازنة الولايات المتحدة والاتحاد الفدرالي عبارة عن عملية تؤخذ من قبل منظمات وهيئات تشريعية حيث كان التأثير الرئاسي أقل من اليوم لأنه لم يكن هناك دور رسمي للرئيس التنفيذي وكان معروفاً أن الموازنة لن تصبح كأداة في السياسات الواعية المتحضرة حتى تصبح عملية موحدة أكثر وأفضل طريقة لإنجازها هو جعل عملية الموازنة تحت سيطرة المدير التنفيذي.

الفكرة من الموازنة التنفيذية هو حوافز سياسية قوية خلال القرن العشرين، فقبل عام ١٩٢١ كانت المؤسسات لا تزال تتبع إرسال التقييمات إلى دائرة الخزنة التي كانت تمرر على الكونغرس بدون تحليل، وكان الرئيس لا يشارك في عملية الموازنة لذلك لم يكن هناك فرع للخطة التنفيذية في بداية عملية الإدارة وغالباً ما كان الاتجاه تدريجياً.

باتجاه التنفيذ من خلال الطلب بأن تكون كل عمليات الموازنة واضحة من خلال المدير التنفيذي، وتم إنشاء مكتب المحاسبة العامة وكذلك مكتب الموازنة العامة

(Bureau Of The Budget) مما زاد من القوة التنفيذية للسيطرة على ترتيبات عملية الموازنة وأول مكتب للمحاسبة اسمه هوفر كان عام (١٩٤٧) والثاني عام (١٩٥٥) مما دعم وقوى الدور التنفيذي لعملية الموازنة، التغيير باتجاه الموازنة التنفيذية بالإضافة إلى عامل السياسة جعل عملية الموازنة بثلاثة اتجاهات وهي المنظمة أو المؤسسة، المدير التنفيذي، والتشريعات جعلها أكثر سياسياً.

والشعب يرى أن الموازنة عبارة عن ساحة حرب بين الرئيس والهيئة التشريعية حيث لا توجد جهة تسيطر كلياً على عملية الموازنة حيث أن الفروع تكون مسيطر عليها من قبل الرئيس والتشريعات حيث أن الإحساس والشائع بأن الموازنة هي سياسة ومسيّسة هو تعبير دقيق.

توثيق الموازنة (Budget Documentation): طرق تدقيق الحسابات والمحاسبة دائماً جزء من عملية الموازنة وإن كانت لعدة عقود هذه الطرق بدائية، وهذه الموازنات تتضمن فقط خط واحد هو الإنفاق للمؤسسات الداخلية.

وبدأت مؤخراً في القرن التاسع عشر حركة تركز على الفساد والرشوة في الحكومة، وكانت أيضاً تركز في السيطرة على كيفية إنفاق المال، وبدأت في نفس الوقت عملية تدقيق الحسابات، والسبب في هذه التطورات أن الهدف الرئيسي كان لمنع أي فساد وسوء استخدام الموارد العامة وكانت هذه أيضاً من طرق التحكم، إن جميع هذه الطرق كانت شائعة في عملية الموازنة تؤثر فينا الآن في كيفية تحضير موازنة اليوم وكذلك نظرتنا سوف تتغير أيضاً كنتيجة للمتطلبات المعاصرة والتطورات للنصف الثاني من القرن العشرين.

منظور الموازنة الكلية (Macro Budget Perspective): إن عملية الموازنة ترسم في وقت واحد عملية العلاقات التنظيمية الأساسية والتي تخدم في نفس الوقت المعاني المختارة كيف توظف الموارد بالنيابة عن المجتمع وكل واحدة من هذه المنظورات تساعدنا في تقدير التطبيق الرقمي والأكاديمي التي يمكن أن نجدها في عملية تطبيق الموازنة العامة، ومن الناحية القانونية نرى أن نشاط الموازنة العامة كعملية شبه قضائية عندما تحال قضيتهم للهيئة التشريعية.

إن الهدف من الموازنة هو محاسبة وعملية سيطرة، إن السياسيين يرونها كأداة سياسية والمدراء يمكن أن يروها كأداة إدارية أو خطة للعمل، وكذلك الزبائن في المؤسسة يمكن أن ينظروا إليها من منظور الأولوية للعملية، ولذلك لا يمكن الافتراض بأن المنظور لها صحيح أو غير صحيح والمهم أن جميع هذه المنظورات تصب في أن كل منظور يساهم في التحديد النهائي بشكل موازنة وعملية اتخاذ قرارات البرامج.

الموازنة كتخصيص للموارد الاجتماعية

(The Budget As An Allocate of Social Resources)

بسبب أن الناس لا يستطيعون دائماً كسب جميع حاجياتهم وخدماتهم التي يحتاجونها لأنفسهم لذلك نجدهم يعتمدون على الآخرين في طلب المساعدة.

ففي المجتمعات المعاصرة إن تخصيص الموارد يمكن أن يكون بآليتين هما نظام السوق الخاص والسوق الحكومي، الحكومة تجمع موارد المجتمع بواسطة تفويض الضرائب المحصلة وبعدها عن طريق اتخاذ قرار أين تنفق هذه الضرائب.

إن عملية التخصص ضرورية لأن آلية السوق غير كافية لتلبية احتياجات المجتمع، إن الخدمات والاحتياجات لا يمكن أن تقسم على حساب الأفراد وحاجاتهم، لذلك فإن القطاع الخاص غير مرغوب فيه لتقديم الخدمات كما أن البرامج التعليمية للمعاقين عقلياً يمكن أن تدخل في هذه المسألة. وفي جميع الحالات متوقع من الحكومة استخدام القوة للتأكد بأن بعض الموارد تخصص لتزويد هذه الخدمات، ويمكن أن تخصص الحكومة بعض الموارد لذلك، وكمثال لذلك الحكومة تستعمل سلطتها في تخصيص بعض الأموال لتخفيض البطالة ويكون تخصيص الموارد المالية من خلال الموازنة ولكنها ليست الطريقة الوحيدة لتوزيع المواد.

النقطة المهمة هو الخيار الفلسفي للحكومة في حل المشاكل الاجتماعية، وعملية تخصيص الموارد في الميزانية خلال هذا المنظور يحدد حجم ومستوى مشاركة الحكومة.

الموازنة كلعبة (The Budget As A Game): ن المشاركة في الموازنة تتأثر من خلال المالية أو تعريف البرامج التي يمتلكها الأفراد وأيضاً من خلال نظرة مهنية وسياسية لكل مشاركة أو نشاط.

(John Wanat) أوجز الخطوط العريضة من خلال منظور يوضح التفاوت المحتمل في فهم المؤثرين في مسؤوليات عملية الموازنة.

(Wanat) اقترح سبعة منظورات وهي:

- كعملية تخصيص للموارد البشرية والوطنية من جهود مقررة في قطاع الحكومة.
- كعملية تنظيم الأموال من خلال اختيار قادة محددة مهامهم.
- كنموذج متفاعل من خلال مجموعات النخبة (كل من لهم اهتمامات وواجبات وحوافز تخص نتائج وحوافز تخص نتائج الموازنة.
- كأداة تقنية للتحكم بالإنفاق ولإدارة المؤسسات وتخطيط البرامج.
- كبيئة تسير من خلالها مجموعة من الأرقام الحكومية والسياسية بسرعة باتجاه استخلاص النتائج.
- كصراحة ووضوح في السياسة التي تعني من يحصل على ماذا ومتى وكيف ؟
- كقياس لنتائج مؤكدة لنظام الحكومة.

وكلها في طريقة الفهم التي تقود إلى حضور المدير التنفيذي للموازنة في شكل محدد وكاختيار تشريعي في كيفية تشكيل الموازنة المقترحة.

إن تعريف الفروع التنفيذية للموازنة يمكن أن تتصف بالموظفين المهنيين مع قوة برنامج يعتمد على مقومين محددين وهذه العوامل تتطلب توسيع موازنة: حيث أنهم يعتقدون بأن البرامج التي أداروها جيدة للمجتمع، المدير التنفيذي الذي يأتي من خلفية سياسية، يجب أن يوازن المتطلبات المالية مع أولويات البرامج خاصتهم، إدارة الموظفين يجب أن تستجيب لمتطلبات المؤسسات ودخلهم بنفس الوقت بواسطة موظفين رسميين أعلى لأن الإدارات العليا للموظفين تمتلك الخلفية السياسية والمهنية داخل وخارج الحكومة حيث أن ميزانيتهم متغيرة.

في مرحلة إقرار الموازنة إن التأثير من قبل هيئة التشريع أيضاً يجعلها أكثر فهماً من خلال التقييم والتعريف بالبرامج، والسياسيين أيضاً يبحثون عن مستوى أقل من الإنفاق لتخفيض أرقام الموازنة ككل. إن أداء الموازنة من قبل الشرعيين ينصرف لإيجاد حلول من خلال السماح ببعض الزيادة من خلال ما تسمح به بعض المؤسسات للإنفاق في سنوات سابقة كما يطلبون للدورات المالية القادمة. بداية الستينات قرار الضرائب والإنفاق اتصف بعدم الثبات، وتجريبي وحلول وسط.

زيادة الكره لسياسات العجز خلال أواخر السبعينات وبداية الثمانينات حتى عام (١٩٨٥) من الموازنة المتوازنة وأداء العجز الطارئ والتي تعرف بـــ (Gramm Rudman - Hollings) حيث أصبح القانون يسمح بأخطاء تقديرية أو تغيرات اقتصادية أضيفت ببساطة للسماح لعجز أكبر والذي جعل الكونغرس يناغم من أجل تخفيض العجز كما هو مصرح به.

في النهاية إن الإحباط في سياسات العجز في الثمانينات تسببت في تعويضات مقترحة وقانونية لتتطلب ميزانية فدرالية متوازنة.

منظور الموازنة المصغرة (Micro Budget Perspective): التعقيد، التصعيد السياسي، والسقوط المهني لعملية الموازنة الشاملة، جعل بعض المدراء يتطلعون بكثير من الرضا إلى الموازنة المصغرة كون الموازنة تستهلك وقتاً في التحضير.

المدراء يجب أن يعرفوا أهمية تخصيص الوقت لتطوير الموازنة أكثر من ذلك يجب أن تكون مجهزة لإيجاد عمليات منظمة لأولويات الموازنة المتقلبة، وهذه الأولويات تتطلب من مدير المؤسسة أن يطور إحساسه كيف ينسق ويفاوض ويعالج جميع المتغيرات في العمليات الفرعية للموازنة، خاصة في المستوى المصغر وخاصة أن تقيم العناصر في بيئة موازنة متغيرة تتطلب اهتمام أكثر.

دورة الموازنة (The Budget Cycle):

عملية تحديد الموازنة في مؤسسة ما لسنة ما يمكن أن تأخذ ثلاث سنوات لإنهائها وواقعياً تحدث مجموعة من المشاكل للمدير، التخطيط كجزء من مراجعة

الموازنة صعب لأن عملية التصرف بالمال قبل الحصول عليه لموازنة المستقبل دائماً بعيد عن التأكيد (غير مؤكدة) كما أن التخطيط لعملية الإنفاق المخطط لها بعيدة بمقدار سنين والكميات التي تنفق أيضاً ليست نهائية، وفي بيئة فيها الإنفاق غالباً ثابت يمكن أنها لن تكون مشكلة محددة، وغالباً يمكن أنها لن تكون مشكلة محددة، وغالباً يصبح التخطيط أكثر صعوبة كون الوقت المتوفر لتحليل الموازنة والمراجعة يكون قصيراً، ومعظم الوقت قبل الموازنة يستهلك في صناعة السياسة بالإضافة لذلك أن اتخاذ القرار حول موازنة المستقبل سوف تتضمن العامل الإيجابي والسلبي للعمليات الحالية.

قيود الموازنـــة (Budget restrectivity):

أنها ليست مهمة سهلة لتفسير تغيرات الموازنة، بالنسبة لأمريكا عندما يزود الكونغرس بعض المعلومات حول قرارات مستوى الموارد نادراً ما تزود هذه المعلومات للمشرعين، إن القرارات في كيفية تخصيص الموارد من قبل المشرعين هي الخيار المحدد للمدراء، إن معرفة المدراء بالسياسة وقدرتهم على التفاوض وحل الخلافات من خلال صانعي السياسة يمكن أن يكون أكثر أهمية من المهارات التقنية في عمليات المؤسسة وخاصة يكون صحيحاً عندما يكون هناك خلافات بين صانعي السياسة.

في الجزء الأول من عملية الموازنة مدير المؤسسة يلعب دوراً كبيراً وفي الجزء الثاني من العملية يحيل المهمة إلى الخطوط الجانبية عندما يقرر السياسيين وصانعي السياسة مصير المؤسسة، ومهمة المدير في التحديد والدفاع عن برامج التخصيص خلال التداول في التنفيذ وخلال التداول في التشريع.

محتويات (نص) الموازنة نادراً تفحص خط المدير، مكتب الموازنة يقاتل في كل عمق ويعالج عملية تشريعات الموازنة ويكون المدير مرتبطاً به، وكما أن مدير المؤسسة يتمسك بالمفاوضات والمساومة في عملية تخصيص الموارد فإنه يجب أن يقدر الارتباطات السياسية وتوظيف الجهود لموارد جديدة. النقطة النهائية المتعلقة بالمفاوضات هي أنها تأخذ مكانها باتجاهين مختلفين من خلال فرع تنفيذي ومن ثم

تشريعي، وفي نهاية التحليل فإن المدير ميال إلى المفاوضات التي تشكل الشكل النهائي للنجاح في نمو الموارد المطلوب الموافقة عليها.

التدقيق والمراجعة (Post Audit And Review):

السؤال عن كيفية إنفاق الأموال تجمع للمدير والمشروع معاً، إن موضوع النفقات لا يحتاج إلى راحة وفي ما إذا كانت النفقات استهلكت كما رسمت على الورق. إن زيادة أعداد المشرعين الذين يستعملون مكاتب التدقيق وتحويلها إلى مكتب المحاسبة الفدرالي لإدارتها أكثر من تدقيقها والتي تعكس مسار البرنامج هل حقق الهدف أم لا ؟.

مدراء المؤسسات الحكومية الحديثة يجب أن يتوقعوا أكثر تدقيقاً في: لماذا، متى، وأين تنفق الأموال أكثر من أي وقت مضى. إن الحاجة إلى الحكم على قرار إعادة تخصيص الموارد سوف يكون مسؤولية حرجة بالنسبة للمدير.

المدير الناجح غالباً هو الشخص الذي:

١. يستطيع عمل تغيرات في البرامج بدون تغيير في الموازنة.
٢. كم تتطلب مهارات في السرعة والزيادة من خلال عمل تغييرات في التطبيق والطريقة أو نتائج البرنامج بنفس السرعة.
٣. المدير الناجح يجب أن يستعمل في نفس الوقت عملية الموازنة الممتدة لمستوى متوسط من التخطيط. وحيث أن عملية الموازنة تبدأ تقريباً سنتين قبل بداية السنة المالية. الموازنة يمكن أن تستعمل في تشجيع التخطيط لذلك يجب التفكير في السنة المقبلة بدلاً من المكوث في الخلف.
٤. يجب أن يميز سياسة عملية الموازنة وبالتحديد السياسات التي تلعب دوراً رئيسياً في فروع التنفيذ.

إن جدارة البرنامج لفاحصي الموازنة والمدراء من أهم نشاطات المدير وأيضاً حركة البرنامج باتجاه قاعدة الموازنة بالسرعة الممكنة هي عملية أخرى داخل الإدارة.

وأخيراً إن مرحلة التنفيذ في الوازنة تبدأ مع قرار تقسيم الموارد حيث أن قرار التقسيم يجعلها أكثر صعوبة وعندما تكون نشاطات البرنامج في النقل الأمامي أو الخلفي، حيث يجب على المدير أن يكون عادلاً ويكسب مرونة كافية في تخصيص دورة الإنفاق.

وفي النهاية آمل بأن أكون قد وضعت الميكانيكية الضرورية والديناميكية التي توضح أداء عملية الموازنة بكافة فروعها وموقع المدير من التنفيذ والأداء.

مراجع الفصل السابع:

١. البطريق، يونس، (١٩٨٤). المالية العامة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت.

٢. دراز، حامد وآخرون، (٢٠٠١). مبادئ المالية العامة. الدار الجامعية. الإسكندرية.

٣. العواملة، نائل، (١٩٩٧). الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق (مدخل نظام مقارن)، (ط٣). مركز أحمد ياسين الفني. عمان.

٤. Rosen , Harvey, (١٩٩٩). Public Finance. (٥th ed) USA: Mc Graw Hill.

٥. Wiliam , H Smits, Jr., (١٩٨٢). Personal Administration A viable Function in Government.an article , Golden Gate University. San Francisco.

الفصل الثامن

السياسة والإدارة

السياسة والإدارة

المقدمة :

من الموضوعات الرئيسية التي شغلت حيزاً كبيراً في كتابات ومؤلفات علماء السياسة الإدارية هو موضوع العلاقة بين السياسيين والإداريين بعبارة أدق بين الأجهزة السياسة والأجهزة الإدارية، ورغم ذلك فقد ظل الغموض يكتنف هذه العلاقة حتى يومنا هذا، وقد يظل النقاش حولها مستمراً ما دامت هناك فلسفات ونظريات متباينة تحدد طبيعة هذه الأجهزة وتركيبها ونشاط كل منها. وما دامت هذا إلى حد تنظر إلى نظرية عامة تنظم العلاقة بين هذه الأجهزة في ظل مختلف البيئات والنظم، على أن غياب هذه النظرية لا يمكن أن يمنعنا عن التعريف بوجهات النظر المتعددة التي قيلت بصدد الموضوع، وطرح أهم المفاهيم التي يدور حولها النقاش في الوقت الحاضر لكي يقف دارس الإدارة العامة على طبيعة هذه العلاقة كما هي عليه الآن في الوقت الحاضر لكي يقف دارس الإدارة العامة على طبيعة هذه العلاقة كما هي عليه الآن أو ما يجب أن تكون عليه.

المقصود من السياسة:

لا بد لنا ونحن نبحث عن العلاقة بين موضوعين مختلفين أن نحدد المعنى المقصود منها قبل الخوض في صلب البحث ومضمونه، ولما كنا قد اطلعنا خلال الفصل الدراسي على المقصود بالإدارة العامة فإن لفظة السياسة تظل بحاجة إلى تعريف.

وحيث أننا وجدنا أن هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف موجز للإدارة العامة وذلك ينطبق على لفظة السياسة، فلفظ السياسة لا يزال هو الآخر يفتقر إلى الوضوح. فمنهم من ينظر لها نظرة ايجابيه ويعطيها محتوى رفيعاً ينسجم مع اعتبارها

أداة تسيير نحو ما يصلحها ويحقق النفع منها. بينما يبغضها البعض الآخر ويكره ترديدها بسبب السلبيات التي تنم عن اعتبارها أدارة فساد للأشياء أو استغلال للنفوذ أو تمويه للجماهير.

إن كل ما قيل حول مفهوم (السياسة) من تعريفات حديثة يدور حول تأكيد ارتباطها بفكرة السلطة السياسية التي تمارس في إطار محدد وفي ظل رقابة شعبية مستهدفة تحقيق الصالح العام للمجتمع. والسياسة التي نقصدها هنا هي عملية رسم وتحديد الخطوط العريضة التي يعبر عنها بالقوانين والأنظمة أو بالسياسات العامة والخطط القومية والميزانيات المالية لتكون بمثابة ضوابط شرعية تحكم سلوك السلطات والهيئات والعاملين فيها وتحدد علاقاتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وتسمى الهيئة التي تمارس هذه العملية عادة بالسلطة السياسية أو بالسلطة التشريعية.

الطابع السياسي للإدارة العامة:

بعد أن أثبتت الإدارة العامة ذاتيتها وشخصيتها وأصبحت نظاماً دراسياً قائماً بذاته، أصبحت قضية فصلها عن السياسة أو الدفاع عنها في مواجهة السياسة قضية منتهية وانتهى كتاب الإدارة العامة وعلماؤها إلى شبه إجماع وهو ارتباط الإدارة بالسياسة وذهب (ديموك): إلى القول: (فهم السياسة هو الطريق إلى تفهم الإدارة العامة) ومعنى ما سبق أن الإدارة العامة لا يمكن فهمها إلا من خلال الاعتبارات السياسية التي تعمل الإدارة فيها وبها، كما أن الإدارة العامة الآن فرع داخل حقل علم السياسة وهي تتأثر بالتأكيد بمختلف أفرع هذا الحقل ونظرياته ومبادئه ومفاهيمه المختلفة ومن ثم فالنتيجة الحتمية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين السياسة والإدارة وأن الأولى هي التي تحدد إطار ومسار الثانية، وأن الإدارة لا تفهم إلا من خلال السياسة. ويقدم لنا ديموك أربعة مفاهيم للسياسة يحلل من خلالها علاقة السياسة بالإدارة العامة كما يوضح دور الإدارة في السياسة وهذه المفاهيم هي:

١. السياسة هي الاجتماع السياسي ويعني بذلك التركيز على الإنسان كوحدة اجتماعية سياسية عليه أن يسهم في المسائل العامة ويلعب دوراً في التأثير بها، والإداري في الإدارة العامة لا يخرج عن كونه مثل هذا الإنسان، فرجل الإدارة العامة لا يمكن أن يعيش بمنأى عن السياسة فهو عضو في جماعة سياسية تتطلب منه هذه الوظيفة القيام بأدوار سياسية مختلفة وهو كإداري يساهم في إعداد التشريعات في الوزارات والمؤسسات العامة ويجب عليه أن يتصل بالسلطة التشريعية للدفاع عن المشروعات المقترحة أو يطالب بالتعديل أو الرفض لبعض التشريعات.

٢. السياسة منافسة بين جماعات المصلحة ووفق هذا المعنى فالمجتمع يتكون من مصالح مختلفة متباينة أو متضاربة وتلعب هذه الجماعات دوراً في السياسة وتلعب أدوراً أخرى في الإدارة بمقدار ما تساهم الإدارة في تشكيل السياسات وصنع القرارات.

٣. السياسة والسياسة العامة فإذا كانت الجماعات السياسية تحاول أن تقدمك للمؤسسات التشريعية ما يعتبر جزءاً من السياسة العامة للحكومة فإن هذه الجماعات تؤثر بنفوذها لدى الإدارة العامة حين تنفيذ القوانين فكأن دورها يتكرر عند التشريع وعند تنفيذه.

٤. السياسة تساوي الأحزاب السياسية وما تتفق عليه هذه الأحزاب فيما أن الأحزاب تقوم بوظيفة سياسية فإنها لذلك تهتم بالجوانب السياسية للإدارة لوضع برامجها موضع التنفيذ.

وبناءً على ما تقدم فإن (ديموك) يحدد الدور السياسي للإدارة العامة على النحو التالي:

١. إن الإداري المحترف هو الذي يعمل بصورة يجعل الشعب يشعر براحة اتجاه الحكومة.

٢. إن الإداري يقيم اتصالات من خلال وسائل مختلفة ومن خلال معرفته المهنية كي يقدم حلولاً للمشاكل المختلفة كونه خبيراً في البحث عن الحلول والتي تتضمنها السياسة العامة، وبالرغم من أن صنع القرار يتم على مستوى عالٍ فإن

الإداري يعرف موضوع المشكلة ويعرف التوصية لحلها وهو الذي يحمل ذلك إلى حيز التنفيذ.

٣. أن رجل الإدارة العامة يتعامل باستمرار مع جماعات المصالح المتنافسة خاصة تلك التي تدعم برامجه وكذلك يتعامل مع الذين ينتقدون برامجه ويعارضونها.

٤. أن رجل الإدارة العامة يجب عليه أن يعرف جيداً المواضيع التي تتفق عليها الأحزاب ويجب أن يمنع نفسه من الدخول في أية مشاكل حزبية أياً كانت طبيعتها.

الفصل بين السياسة والإدارة :

ترجع فكرة الفصل بين السياسة والإدارة إلى وضع الإدارة العامة في النظام السياسي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر حيث تدخلت الأحزاب السياسية وأحدثت أنواعاً مختلفة من الفساد الإداري ويبرز ذلك من خلال :

١. أن الدستور الأمريكي أقام النظام على أساس الفصل التام بين السلطات الثلاث وعدم تدخل أي منها في الأخرى، فالذي كأن يحدث هو سعي كل حزب إلى ملء المناصب الإدارية بمؤيديه والعمل على إبعاد منافسيه من المناصب الهامة.

٢. كان التدخل يحدث من قبل السلطة التشريعية (الكونغرس) باستعمال الضغط من قبل الأغلبية على الرئيس الذي هو في نفس الوقت رئيس السلطة التنفيذية وزعيم الحزب الحاكم وبالطبع فهذا مخالف لمبدأ الفصل بين السلطات.

٣. رغم أن الدستور الأمريكي لم يتطرق إلى كلمة الإدارة العامة وإنما عبر عنها بالسلطة التنفيذية وممارسة الحكم يعبر عنها بالإدارة كأن نقول إدارة (كنيدي)، إضافة إلى أن الرئيس كان يتدخل ليس فقط بالإدارة العامة وإنما بالمحكمة العليا والسلطة القضائية لتعيين أعوان له.

وهكذا اشتدت الحاجة إلى فصل السياسة عن الإدارة لتأمين سلامتها وكفاءتها فكان (ولسن) أول من دعا إلى إحداث الفصل في مقالته (دراسة الإدارة) وتبع ذلك عدد

من الحركات الإصلاحية للإدارة ولإعادة التنظيم الحكومي وكأن ذلك أهم ما شهدته الحياة السياسية الأمريكية.

ويرى أنصار هذا التوجيه أن ذلك أي الفصل يعمل على تحقيق الأمور التالية:

١. أن الإدارة العامة هي مجموعة قواعد في التشغيل الكفء للجهاز الإداري وهي بذلك نظام إداري في إطار اجتماعي محدد.
٢. أنه من الضروري أن يكون الجهاز الإداري محايد.
٣. أن فصل الإدارة العامة عن السياسة يبعد شبح البيروقراطية في معناها السيئ عن الجهاز الإداري حيث أن ذلك يخلق جهاز إداري نزيه خالٍ من التطلعات السياسية، فالسياسة تحكم والإدارة تنفذ.

أما معارضو فكرة الفصل بين السياسة والإدارة، فقد ارتأوا أن هذه العملية غير قائمة على أساس علمي وإنما قامت على أساس (حالة معينة) وبعبارة أدق افتعال الفصل بين السياسة والإدارة للأسباب التالية:

١. أن فكرة الفصل نشأت في الولايات المتحدة وحدها بناء على ظروف خاصة بها.
٢. أن مقالة (ويلسون) يجب أن تفهم في ظل البيئة والظروف التي كتبت بها كما أنه كان يقصد بمفهوم الفصل عن السياسة (Politics) وليس ما هو متعارف عليه الآن (Policy).
٣. أن فكرة الفصل أصبحت مهجورة الآن بعد أن حققت الإدارة العامة ذاتها كنظام دراسي.
٤. أن اتخاذ مبدأ الفصل بين السلطات كأساس لعملية الفصل بين السياسة والإدارة عملية خاطئة ففي واقع الأمر السلطة التنفيذية لا تنفذ فقط ما يصدر عن السلطة التشريعية بل تشترك معها في صنع السياسات حتى في الدول التي تأخذ بمبدأ الفصل المطلق.

وفي مجال العلاقة بين الأداء والسياسة يرى الأستاذ (دوايت والدو) أن هذه المشكلة واسعة وتنتشر عبر الطيف السياسي وهي في صلب جمع الديمقراطية بالإدارة الفعالة وهذا ليس فقط في البلدان الديمقراطية الحرة ولكنه يدخل بشكل رئيس أيضاً في التنظيمات والتجارب الحكومية الشيوعية، وكون فكرة الفصل ولدت في الولايات المتحدة فإن الأستاذ (والدو) ينتقد هذه الفكرة محللاً بعض الأمور التي استند عليها دعاة الفصل:

١. المبالغة في آلية ولغة الإطار الدستوري في عملية ربط السياسة والإدارة، فالدستور لا يحتوي على لفظة الإدارة أو الدوائر، ولكن واضعي الدستور في تلك الفترة لم يتخيلون له ١% من حجم ونوع وتعقيد الجهاز الموجود اليوم، وقد عبر عن ذلك (ودرو ويلسون) حين قال أن إدارة مؤسسة أصعب من تأسيسها. فالدستور حدد الصلاحيات الممنوحة للحكومة وسلطات الحكومة المركزية جرى تمييزها وتوزيعها بشكل ونمط معقدين بهدف منع الظلم والاستبداد أما فيما يتعلق بجهاز الإدارة الصغير في تلك الفترة فقد ترك معظمه إلى الجدل والمناقشة.

٢. رغم أن فكرة الفصل أصبحت الآن فكرة مهجورة وغير مستعملة ولكن من المناسب التطرق إلى ما قاله كل من العالمين (ودرو ويلسون) و (فرانك جودنو) باعتبارهما أجداد ذلك المبدأ، فالحكم على موضوع (دراسة الإدارة) للباحث (ويلسون) يعتبر أهم وثيقة في تنمية الإدارة العامة وهو ما يزال من حيث المادة موضوعاً معاصراً، ويرى (ويلسون) أن تنقية الحكومة لم يكن كافياً حيث أن لفظ علم الإدارة يمكن إضافته لإكمال الاستجابة السياسية فالحكومة قابلة للتجزئة أي أنها مقررة (تصدر قرارات) ومنفذه وهي سياسة إدارية قائمة بالعمل و مستجيبة له. فكان بعيداً عن التأكيد أن الفصل والتجزئة المطلقة ممكنة، فحتى في بيانه الافتتاحي يقول: أن من هدف الإدارة أولاً اكتشاف فيما إذا كانت الحكومة قادرة على العمل بالشكل الصحيح ثم كيفية قيامها بهذه

الأشياء الصحيحة بأكبر فاعلية ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة أي أنه أجاز الدراسات السياسية والإدارية أيضاً. كما أن الدراسة التي أجراها (جودنو) بعنوان (السياسة والإدارة) كانت تهدف بشكل رئيسي إلى الإصلاح السياسي وإلى كيفية ضمان وجود أحزاب أمينة ومسؤولة ومستجيبة وسياسية، ولكنه يرى أن هذا الهدف مرتبط أساساً بتنمية وتطوير جهاز إداري مناسب وهو على شاكلة ويلسون حيث حكم على جميع الحكومات أنها مكونة من جزئين يتطابقان في إصدار القرارات والتنفيذ، وأنه في جميع الأنظمة الحكومية يوجد وظيفتان أساسيتان للحكومة وهما: تعبير عن إدارة الدولة، وتنفيذ تلك الإدارة. وهاتان الوظيفتان هما على التوالي السياسة والإدارة (وجودنو) يعرف جيداً الفرق ما بين منطق التحليل وتعقيد الواقع الحكومي.

٣. ومما لاشك فيه أنه حتى في الحرب العالمية الثانية كان أنصار الإدارة العامة يستخدمون اصطلاح (فصل الإدارة والسياسة بطريقة تقريبية وغير دقيقة فقد أكد (Willoughby) على ثلاثة أمور :

- أن الفرق بين السياسة والإدارة مهم.
- فصل السلطات الثلاث مهم يستحق الأخذ بالاعتبار يجب تكييفه في بناء إدارة داخل نظام حكومي.
- هناك خمس وظائف واضحة ومهمة للحكومة العصرية وهي الثالوث الدستوري إضافة إلى النظامين الإداري والانتخابي.

ثم عاد في كتاباته وأكد على أن الحكومة لا يمكن تقسيمها إلى عالمين مستقلين وأن مشاركة المدير في السياسة هو شيء مرغوب فيه ولا مفر منه.

وانتقادات الجيل الجديد تعدت مبدأ السياسة والإدارة واشتملت على منهجية علمية وهي عبارة عن قواعد لصالح التحسين الإداري، ومن وجهة النظر هذه فقد تم تحدي الحقائق السابقة وأصبحت الإدارة أكثر انفتاحاً للأفكار والطرق والتقنيات والمبادئ القادمة من مصادر عديدة. ومن ناحية أخرى لا يوجد الآن مبادئ تنظيمية

متفق عليها للمعرفة والقواعد القانونية أو الأدبية للعمل بموجبها، بل أنها أصبحت عادة مرعية نمطية مما دعا (والدو) ليطلق اصطلاح (أزمة هوية) للإدارة العامة أي المشروع الذي يدفع بنفسه خارج حدوده ولكنه في نفس الوقت لا يستطيع التعريف بنفسه وبموجب أي المبادئ عليه أن يتصرف.

٤. يقدم (والدو) بعداً جديداً حول هذا الموضوع، ويرى أن فكرة فصل الإدارة عن السياسة قد تعود إلى تأثر الغرب بالعصور الوسطى والعصور الحديثة بطرق التفكير في العلاقة السياسية الحكومية التي طورها اليونانيين والتي أثرت على العلاقة السياسية والإدارية فعلم التاريخ وتسلسله يؤكد الانفصال بالنسبة لليونانيين...

٥. نظرية التنظيم السياسي: يرى (والدو) أن النظرية التنظيمية مشروع واعٍ ونمو في الأكاديميات وبعض النظريات يخرج عن الأنظمة التقليدية لعلم الاجتماع ومن بين هذه الأنظمة هناك تعريف وتحديد للنظريات التنظيمية على أنها من أصل علم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي، ولكن من الصعوبة تعريف النظرية التنظيمية النابعة من العلم السياسي، فنظرية الحزب ونظرية المصلحة العامة أو النظرية التعددية هي داخل الإدارة العامة ومتعلقة بها. فالنظريات التنظيمية مشتقة أصلاً من الإدارة العلمية ومن إدارة الأعمال وليس من العلم السياسي ولكن لعبة التنظيم الحكومي تلعب في مفردات نظرية التنظيم وأن اللعبة الحقيقية هي لعبة مشتركة مع الإدارة السياسية.

٦. وبعد الطلب الملح للسياسة العامة بعد الحرب العالمية الثانية أصبح التنفيذ مصدراً للدراسة وظهرت تساؤلات حول ما التنفيذ ؟ ما هي مصادره ؟ وما هي نتائجه ؟

ومن الواضح أن حركة التنفيذ تنشأ من حركة التحليل السياسي أو أنها امتداد لها من منطلق الإحساس بأن القرارات بلا عمل هي قرارات غير مجدية وأن الإبداع والمكر والدهاء السياسي غير كافٍ بل يجب تنفيذه.

٧. علم دلالات الألفاظ والسياسة:

هناك بعض الألفاظ لها أهمية في فهم علاقة السياسة والإدارة يجب الانتباه لها ومن هذه الألفاظ (Administration) هو مصطلح يحمل معنى تنفيذ القوانين وتوجيه أو إقرار مبادئ تنفيذ القوانين والسياسة العامة وهو مناسب لمؤسسي الإدارة العامة للدلالة على المجال العام لاهتماماتهم.

أما مصطلح (Management) الذي كان رائج الاستعمال لدى حركة الإدارة العلمية وكان له التفضيل بسبب الاعتبار الكبير لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة.

ويرى (والدو) أنه ليس هناك ما يمنع استعمال لفظ (Public Management) لدى مقدمي الخدمات العامة وأكد أنه هو يستخدمها أحياناً.

وكذلك الحال بالنسبة للفظ (Policy) وهي كلمة انجليزية تختلف عن مفهوم كلمة (Politics) مما أدى إلى اعتقاد خاطئ بأن (Policy) هي منفصلة أو يمكن فصلها عن كلمة (Politics) وهذا يعني أن (Policy) هي حقيقة (Politics) وهي جزء مكمل للسلوك السياسي وليست شيئاً ما مختلفاً أو مستقلاً أو منفصلاً.

أبعاد الارتباط بين السياسة والإدارة :

بعد أن استعرضنا بشيء من التفصيل تحليل فكرة فصل السياسة والإدارة وبعد التأكد بالشواهد والبراهين على أن العلاقة بينهما وثيقة الصلة هنالك بعض مظاهر ارتباطهما وسنتعرض لأبعاد هذا الارتباط بشكل موجز.

النظام السياسي يشكل الإدارة على صورته :

يرى البعض أن ما يميز رجل السياسة عن رجل الإدارة المواصفات الشخصية التي يتمتع كل منهما بها فلا يشترط برجل السياسة كفاءة متخصصة بينما يشترط العلم والتخصص في رجل الإدارة فهو الذي يزود رجل السياسة بالبيانات والمعلومات اللازمة للقيام بأي عملية هو الذي يختار الأسلوب المناسب للتنفيذ وعلى ذلك فهو الذي يلعب دوراً رئيسياً في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، وبما أن العملية الإدارية تمتاز عن

السياسة بالتخصص ووضع التصور المستقبلي لبرامج الحكومة فهي لا تتحمل بصورة مباشرة فشل أهداف البرامج وبالتالي فإن نجاح العملية السياسية يعتمد على نجاح العملية الإدارية.

تكامل عمليات التشريع والتنفيذ:

لقد أدت الأزمات العالمية كالأزمة الاقتصادية والحرب العالمية الثانية والحروب النفسية بين الكتلتين الشرقية والغربية إلى تمتع السلطة التنفيذية بسلطات واسعة وبموافقة السلطة التشريعية وبالتالي أصبحت عمليتا التشريع والتنفيذ تعملان بشكل تكاملي طالما أن حاجات المجتمع ووظائفه كثيرة ومتداخلة، وأهمية ذلك ليس فقط في الدول المتقدمة وإنما في المجتمعات النامية التي تنخفض فيها الإنتاجية بسبب تدهور أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فبذلك تكون السلطة التنفيذية أقدر من التشريعية على معرفة احتياجات المجتمع.

الإدارة أداة الدولة في تحقيق الغايات والأهداف السياسية للمجتمع حيث تلعب الإدارة أدواراً سياسية هامة في حياة المجتمع وتظهر هذه الأدوار في الأمور التالية:

١. الإدارة وسيلة السلطة في تحقيق أهدافها، حيث يتزايد باستمرار اعتماد السلطة السياسية على الجهاز الإداري نتيجة لتنوع واتساع نشاطات الدولة فغالباً ما تلجأ القيادة السياسية للكادر الفني في الجهاز الإداري في اتخاذ القرار السياسي الذي له صلة بالمجالات الفنية، كما تقوم الأجهزة المنفذة للسياسات العامة باقتراح تعديل الإجراءات أثناء التنفيذ بما يلائم احتياجات العمل وطبيعته، إضافة إلى أن السلطة السياسية تضع أحياناً الخطوط العريضة لسياستها وتترك للجهاز الإداري التطبيق الذي يقوم بدوره بتفسير هذه الخطوط بطريقته مما يكون له الأثر في القرار.
٢. الجهاز الإداري أداء سياسية في الاستعداد للحرب، وذلك نتيجة لظهور الأسلحة المتطورة في العالم وتطور خطط الحرب والدفاع فإن ذلك يتطلب من الدولة جهود حثيثة لمتابعة هذه التطورات وبالعادة فهي تلقي هذا العبء على الجهاز

الإداري وخاصة الفني المتخصص منه كما أن المؤسسة العسكرية تعتبر جهازاً إدارياً ذي طبيعة خاصة.

٣. الإدارة وسيلة السلطة لتحقيق الديمقراطية السياسية في المجتمع فالحكومة تلجأ إلى إشراك الشعب في الشؤون الحكومية وتطبيق الديمقراطية عن طريق المجالس المحلية المنتخبة من الشعب وتمكينهم من ممارسة الديمقراطية بإعطاء هذه المجالس حق إصدار الأنظمة واللوائح مفسره ومكملة للعملية السياسية.

٤. الإدارة أداة سياسية لدعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي حيث تلعب الأجهزة الإدارية دوراً رئيسياً في تحقيق التكامل من خلال التنظيمات الإدارية وبرامجها أي بانخراط الأفراد مع جماعات قومية وثقافية مختلفة داخل التنظيم.

٥. الإدارة أداة السياسة في تطوير المجتمع، فالمجتمع يتمتع بقدرة تنظيمية عالية تمكنه من إنشاء المنظمات الصناعية والأحزاب السياسية والأجهزة الإدارية والجمعيات التطوعية وغيرها.

التفاعل بين الإدارة والسياسة في موارد عمليات التنمية:

وحيث أن عمليات التنمية تستهدف توفير حياة أفضل للشعوب في كل مجالات الحياة فإن الحكومات وخاصة الدول النامية هي المسؤولة عن عملية التنمية وتحتاج إلى تحقيق ذلك إلى الجهد الصادق والدعم الشعبي وإلى الإدارة الرشيدة، وبذلك يتضح لنا ارتباط الإدارة بالكيان السياسي للدولة ويتوقف نجاح هذا الكيان على قدرة الإدارة في تحقيق أهدافها، كما أن الخدمات التي تقدمها الإدارة هي التي تربط بين الحكومة والشعب وأن الإدارة في سعيها لإشباع حاجات الأفراد وتقديم الخدمات إنما تسعى إلى التنمية الشاملة.

الفصل التاسع

نظرية التخطيط المخطط له وتطبيقه

نظرية التغيير المخطط له وتطبيقه

مقدمـــة:

تعتبر عملية إدارة التغير وظيفة ومسؤولية المدراء العاملون في القطاع العام حيث يقوم بإحداث العديد من التغيرات الداخلية والخارجية وهنا يقوم المدير العام بالاستعانة ببعض الموظفين بتطبيق استراتيجيات التغير المحددة مسبقاً والتي نشأ في العادة من عملية تطوير السياسات العامة وتتطلب عملية التغير أيضاً إحداث تغييرات داخلية وذلك للتأكد من أن الموارد البشرية والمالية موجودة وجاهزة لتنفيذ جهود التطبيق بشكل كامل ومناسب وتتطلب هذه العملية أيضاً الدراسة المعمقة للمشاكل التي تواجهها الحكومة والحلول اللازمة لها ويركز هذا الفصل بشكل رئيسي على التغير كمشكلة في الإدارة.

التغيير المخطط له والممارسات الحكومية:

يكون التغير في العادة على شكلين فقد تقوم الحكومة بإحداث تغييرات في الأفراد والعمال وتغييرات في الهيكل والمستويات التنظيمية وتختلف هذه العملية من محيط لآخر وذلك تبعاً لاختلاف تركيز وهدف عملية التغيير ككل ويمكن تفسير ذلك من خلال أن التغيير الذي يهدف الموظفين والأفراد يركز بشكل رئيسي على فئة محددة فقط من الأفراد الذين يرغبون ويريدون التغيير أما فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فهو يهدف إلى إحداث تغيرات في القيم والسلوك داخل جميع المنظمة.

وحتى نستطيع فهم التغير التنظيمي الحكومي بشكل كامل يجب علينا دراسة ثلاث أمور رئيسية وهي:

١. قائد ومنفذ التغيير (Change Agent).
٢. التغير في الأفراد ضمن إطار المحيط الذي يعملون فيه.

٣. المشاكل المرتبطة مع تطبيق وتحقيق التغيير بشكل ناجح .

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

١. قائد التغيير: ويلعب هذا الشخص دوراً مهماً في إحداث التغيير فهو المسيطر والمنفذ لهذه العملية حيث يزودنا (Hues) بثلاثة أنماط وأنواع ترتبط بقائد التغيير وهي:

- النوع الذي يعمل على تغيير سلوك الأفراد وهنا يقوم القائد بمحاولة تغيير وتعديل سلوك الأفراد في التنظيم لأنه إذا قمنا بتغيير سلوك الأفراد فإن المنظمة سوف تتغير وخاصة إذا قمنا بتغيير وتعديل سلوك الأشخاص الواجب تغييرهم.
- النوع الذي يهدف إلى تغيير الهيكل التنظيمي او نوع التكنولوجيا المستخدمة وذلك لتحسين كفاءة المنظمة ونتائجها وإنجازاتها وقد تتضمن عملية إدخال أنظمة المعلومات الإدارية والتكنولوجية على العمليات الحكومية.
- النوع الذي يهدف إلى التطوير التنظيمي ويمكن تحقيق وتنفيذ مثل هذا النوع من التغيير من خلال تدريبات الحساسية والتغذية الراجعة للموظفين وبناء أفرقة عمل وهنا تتضمن عملية التغيير العديد من التقنيات والوسائل والتي قد تتطلب إعادة تصميم للمنظمة ككل ووضع وتصميم جديد للهيكل التنظيمي.

ومن هنا يتبين لدينا بأن لكل نوع من هذه الأنواع توجهات محددة مع العلم أن جميع هذه الأنواع تهدف إلى هدف رئيسي وهو تحسين كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها حيث تهدف عملية التطوير التنظيمي على العديد من الأهداف المحسنة للجودة التنظيمية والمساعدة على حل المشاكل ومن الأمور التي تهدف إليها عملية التغيير الإدارية مع العلم أن من أهداف التغيير زيادة الإبداع والحافزية لدى الموظفين ومن أهم الرواد والدارسين لموضوع الإبداعية (Everett Rogers) حيث لم يزود مفهوماً دقيقاً للإبداعية بل على العكس فلقد وضح أن مفهومها وساع وغير محدود ويمكن التعبير عنها من خلال توليد الأفكار والآراء الجديدة ويوضح أيضاً أن هناك علاقة واتصال كبير ما بين مفهوم الإدراك والإبداع الإداري.

الإبداع: لخص (Rober H.Lauer) خمس سمات رئيسية للإبداع وذلك كما يلي:

- يمكن زيادة تحقيق الإبداعية من خلال زيادة إدراك الأفراد لمفهوم الإبداعية ولآثار الفوائد التنظيمية الناشئة عن الإبداعية وهذا بدوره يساعد الأفراد على زيادة معرفته لمفهوم الإبداعية وتطبيقه خلال عملهم.
- تعتمد درجة تحقيق الإبداعية على مدى تطابقها وتوافقها مع الحاجات والقيم الحالية للمنظمة حيث هناك العديد من المدراء الذين يرفضون ويقاومون الإبداع الذي لا يتوافق مع قيمهم وحاجاتهم .
- تعتمد درجة تبني الموظفين للإبداع الإداري وتنفيذه على درجة التعقيد والصعوبة في شخصية الموظفين بحيث يوجد هناك موظفين سريعو التكيف والتغيير وهناك موظفين بطيئو التغير والتكيف مع الإبداع الإداري وقد يرفض بعض الأنواع مثل التغيير.
- تعتمد عملية تبني التغيير على قدرة الموظف ومهاراته في تطبيق عملية التغير.
- يعتمد معدل تبني الأفراد للإبداع على درجة توصيل وشرح العملية لهم فكلما زاد فهم الأفراد لهذه العملية زادت قدرتهم على تبني وتطبيق هذا المفهوم وكلما كانت عملية توصيل وشرح معنى الإبداع للموظفين زادت فرصة تكيفهم وتطبيقهم لمفهوم الإبداع الإداري .

طرق تدريب الموظفين والأفراد على الإبداعية:

يوجد هناك العديد من الطرق المستخدمة لتحفيز الموظفين وتدريبهم على الإبداعية ويكمن جوهر هذه العملية في تشجيع التفاعل البشري بين الموظفين الأمر الذي يساعد بدوره على تداول وتنقل الأفكار الجديدة بين الموظفين على مستوى المنظمة ككل.

وهنا يتبين لدينا بأن العملية تحتوي على العناصر التالية:

١. أفكار جديدة.
٢. وجود شخص يمتلك معارف وأفكار إبداعية.
٣. وجود طرف (شخص) ثاني ليس لديه علم حول هذه الأفكار والمعارف.
٤. وصف العمليات التي تساعد على الاتصال وتبادل الأفكار بين الطرفين.

وهنا يجب العلم بأن طبيعة العلاقة الاجتماعية بين كلا الطرفين هي التي تحدد ظروف توصيل وتنقل الأفكار بين الطرفين .

العمليات الاجتماعية:

يعتبر هيكل النظام الاجتماعي مهماً في مثل هذه العملية وقد يكون له أثراً كبيراً على تنقل وتبادل الأفكار بين الأفراد في ذلك النظام فناك أنظمة مرنة تسهل عملية تبادل الأفكار بين الأطراف في النظام وهناك أنظمة صلبة لا تسمح بتبادل الأفكار والمعارف ما بين الأفراد.

وهنا تؤثر الأعراف والحالات الاجتماعية وخطوط السلطة المتعلقة بالنظام الاجتماعي على سلوك الأفراد الأعضاء في النظام.

وهنا يجب توضيح بعض مكونات النظام المهمة والتي لها آثار ونتائج ايجابية أو سلبية على تداول وتناقل الأفكار والمعلومات ما بين الأفراد وأعضاء النظام ومن هذه المكونات:

١. الأعراف والتي تؤثر بدورها على رد فعل الفرد وتقبله للإبداعية وتعتبر الأعراف مهمة جداً ولها تأثير أكبر من المكونات والعوامل الأخرى مثل مستوى التعليم وغيره من العوامل الأخرى.
٢. آراء المدراء ، ويأتي الترتيب الثاني حسب الأهمية ويعتبر رأي المدير مهم جداً وله تأثيره على الآخرين وذلك بسبب منصبه الإداري وسلطاته المخولة له وبالتالي يستطيع المدير أن يفرض سلوكاً معيناً على الموظفين ويكون قدوة حسنة لتطبيق هذا السلوك .

٣. وليس شرطاً أن يقوم المدير بتطبيق وتبني الإبداعية لأول شخص في النظام ولكن يمكن تعريف هذا النوع من الأفراد بالشخص الذي يمتلك المعارف والخبرات في حقل معين من الحقول والذي يكون فيه مديراً ويقوم هذا الشخص بالحصول على المعلومات جميعها من أكثر من مصدر ومن ثم يقوم بتوصيل هذه المعلومات إلى جميع الأعضاء في التنظيم.

٤. وكيل قائد التغيير: وهو العنصر الثالث ويكون عضواً من أعضاء النظام الاجتماعي ويكون في العادة عضواً من خارج التنظيم و سيتعين قائد التغيير بالمدير وذلك ليساعده ويسهل أعماله المنوطة به ويكون عمله مهماً وواضحاً في البدايات الأولى لعملية تبني الإبداعية وخصوصاً عندما يكون معدل التبني متدنياً.

الوقت:

يعتبر عامل الوقت مهماً جداً في عملية التغيير المخطط له بحيث يمكن تصنيف الوقت وتقسيمه إلى ثلاث اتجاهات وهي:

١. وقت عملية صنع القرارات.
٢. درجة إبداعية الأفراد الذين يتبنوا عملية التغيير المخطط لها.
٣. معدل ودرجة تبني الإبداعية داخل النظام الاجتماعي .

ويختلف الأفراد في درجة تطبيقهم للتغيير وقبول الأفكار الجديدة بحيث يمكن تصنيفهم حسب ذلك إلى :

١. مبدعون.
٢. أشخاص يتنبأون التغيير في المراحل الأولية لتطبيقه.
٣. جماعة من الأشخاص يتنبأون التغيير في المراحل الأولى لتطبيقه.
٤. جماعة من الأشخاص يتنبأون التغيير في المراحل الأخيرة لتطبيقه.

وتعتبر عملية التغيير وكيفية التبني لهذا التغيير عملية معقدة جداً ومن هنا قام (Laure) بتلخيص إحداثيات هذه العملية والأمور اللازمة لها كما يلي:

١. تعتبر عملية تبني التغيير عملية حديثة وفيها توجهات حديثة ليس لها علاقة بالتوجيهات التقليدية السابقة.
٢. تختلف إبداعية وتكيف الأفراد باختلاف الأعراف والنظام الاجتماعي الذي يوجد فيه هؤلاء الأفراد.
٣. تكون احتمالية توقف الأشخاص الذين يبدؤون بالتكيف في المراحل الأخيرة لتطبيق التكيف أكثر من احتمالية توقف الأشخاص الذين يتكيفون مع التغير في المراحل الأولى.
٤. تكون عملية إدراك الأفراد للتغير أسرع من عملية تكيف الأفراد مع التغيير .
٥. كلما زادت الفائدة المتوخاه من التغيير على الأفراد زادت احتمالية تكيف الأفراد مع هذا التغيير.
٦. يكون اتصال وكيل وقائد التغير مع الموظفين في الطبقات العليا أكثر وأقوى من علاقاتهم مع الموظفين في الطبقات الأدنى.
٧. يعتمد قرار الموظف على تبني التغير على مدى الفائدة عليه من تطبيق استراتيجية التغيير.

تطبيق التغيير:

قام العديد من الدارسون بدراسة التغيير وكيفية تطبيق وحل المشاكل الناتجة عنه ومن هؤلاء الدارسون (Warren Lewin - Roger) بحيث كانت دراساتهم تركز على التغير التنظيمي والذي ينشأ بدوره من التغير في الأفراد.

مع العلم أن (Warren) كان يهتم بالاستراتيجية التجريبية لأحدث تطبيق التغيير بينما ركز (Lewin) على الإستراتيجية التعليمية العرفية وتركز العديد من

الحكومات الفدرالية على النوع الأول من الإستراتيجيات، وفي النموذج التجريبي العقلي مع وجود بعض الحكومات التي تطبق النوع الآخر من الاستراتيجيات وهو إستراتيجية (Lewin).

إستراتيجية (Lewin):

نعني به ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة. وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية، وعناصره:

١. **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة في يوم وليلة، فخطة التطوير تأخذ على الأقل سنة.
٢. **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** هدفنا هو تقوية جهود الإدارة في مواجهة مشاكلها. وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة، وهذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الإدارة والإجراءات التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع حلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.
٣. **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عمن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في الإدارة هي مشكلة الإدارة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها. وتعاون الإداريين في جميع بيانات عن مشاكلها وتحليلها واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات،

والاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

٤. **التأثر ببيئة الإدارة:** إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارساتها.

٥. **التدخل الخارجي:** يعمل الطرف الخارجي مثلاً على تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشكلاتهم وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير. ويعتمد مدى تدخل الطرق الخارجي على عمق المشكلة، وكفاءة الإداريين وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

٦. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** يعني استناد المنظمة في جهودها للتطوير على جمع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها. وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والابتكار.

لماذا التطوير والتغيير ؟

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. **ويمكن تحويلها على أهداف مثل:**

- فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة .
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي .

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه .
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة .
- بناء مناخ محابي للتطور والإبداع .

التغيير وردود أفعاله :

تختلف ردود أفعال الناس الناجمة عن التغييرات المفاجئة من حولهم ، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:

- **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
- **التكامل:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- **القبول:** وهو عبارة عن خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

أسباب مقاومة التغيير :

إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة ، ولكن ما يرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك والظروف المحيطة بهذا التغيير. ونذكر بعض الأسباب :

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة .
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه .
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية .

- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل .
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية .
- عندما يكون هناك فشل في التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

إدارة التغيير:

يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان، فدراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزمنا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، بالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له، ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي كما يلي:

١. إشراك الناس في التغيير: إن تخفيض مقاومة الأفراد يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسهم واشتراكم يجب أن يتم بجعلهم يتعرفون على متى، ولماذا، وأين، وكيف يتم التغيير. وأن اشتراك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم، كما أن المشاركة يمكنا أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة ، فإن كان من

السهل على الأفراد أن يقوموا بالتشخيص فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج .

٢. زود الناس بمعلومات مستمرة: إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث، وإعطائهم معلومات محدودة أو معلومات غير سليمة أو معلومات غير كاملة هو مؤشر لبدء قلق العاملين وتهامسهم وتغامزهم بما يحدث وسرعان ما تبدأ الإشاعات ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة. إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة أفضل لأنها تعطي فرصة للعاملين التفاعل مع المعلومات. أما نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بقلة الحيلة.

٣. خذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل: على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ بالحسبان ألا يفسد أو يؤذي عادات العاملين وقيمهم التي قد تمس عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإجازات وتماسك الجماعات وأقسام وإدارات العمل وصداقات العاملين ومواعيد الحضور والانصراف وما شابه من عادات راسخة في سلوك العاملين، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها.

٤. أشعل حماس العاملين: إن إثارة حماس العاملين يؤدي إل رفع رغبة الفرد في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب، فعلى سبيل المثال إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات، والإحساس بأن الفرد نافع والرغبة في الحصول على معلومات، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج، والرغبة في النمو والتطور خلال الإبداع والتطوير، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.

٥. استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال أن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة، إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة. ويحدث ذلك عادة

عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، وإتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل بين الحلول، وأخيراً تطبيق ومتابعة الحل. كما يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية.

من الذي يقوم بالتطوير ؟

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق. ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

من له سلطة التطوير داخل المنظمة ؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد:

أولاً – الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل اليومية إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا التغيير وتميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

١. **تغيير الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل و يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بالافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، و أن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
٢. **تغيير الجماعات:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء الإدارة بشكل ترغبه هي.
٣. **تغيير هياكل التنظيم:** ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للمكاتب ومثل هذه التغييرات مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

ثانياً – المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير الإدارة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكاره. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

١. **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.
٢. **حل المشاكل الجماعي:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثاً - التفويض:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد المشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

١. مناقشة الحالة: ويتم أخذ مشكلة أحد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض اكتساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم، ويفرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة، وعلى هذا فإن تدخل المدير أو الرئيس ليس بفرض حلول معينة، وإنما لتشجيع العاملين لكي يصلوا إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

٢. تدريب الحساسية: ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، كما يتم التركيز أساساً على سلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها. كما يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه اكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمل، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد على حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين. والسؤال هنا كيف يمكن لنا أن نحكم على أفضلية الطرق المتبعة ولكن لن تتم الإجابة على هذا السؤال إلا وفقاً لمعايير معينة مثل:

- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.
- سرعة التغيير.
- النتائج المباشرة والقصيرة المدى.

مراجع الفصل التاسع :

١. العميان، محمود، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن .

٢. ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩٣) مبادئ الإدارة العامة، (ط٢) دار زهران للنشر والتوزيع . عمان – الأردن.

٣. غراب، كامل السيد، (١٩٩٩). نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، (ط١). عمان – الأردن.

٤. الخضيري، محسن أحمد، (١٩٩٣). إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع. القاهرة.

٥. توفيق، عبد الرحمن ، (٢٠٠٢) . أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

٦. Reeves, C.A & Bednar (١٩٩٤) Academe of Management Review . Ahernatives & Implications.

الفصل العاشر

صنع القرار

(دراسة في سيكيولوجيا الادارة)

صنع القرار (دراسة في سيكولوجيا الإدارة)

مقدمـــة:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرار (Decision Making) سيتم الحديث في هذا الموضوع عن مفهوم القرار ومن ثم عناصر اتخاذ القرار ومراحله، والتطرق عن بعض العوامل المؤثرة فيه، ومن ثم الحديث عن المشاركة عنه وأهميتها وما يجب على الإدارة مراعاة الوقت والمناخ والعامل الاقتصادي والمسافة بين الرؤساء والمرؤوسين وأيضاً سرية القرارات، وأخيراً الحديث عن أنواع القرارات.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية كلمة قرار ؟

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب ومالا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي. وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينهي إلى

أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله). ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك بأنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل ومن وجهة نظر (لاندبرج) يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها. ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين). إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة.

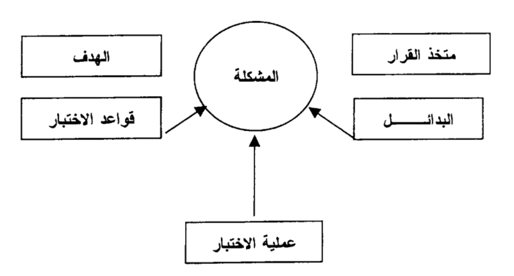
ويرى (طومسون) و (تودن) (وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار. وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأولى بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في علمية صنع القرارات. ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. **ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:**

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.
- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على أسس و قواعد أو مقاييس محددة.

- أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلياً على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار. **وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:**

- الموقف (أو المشكلة)
- متخذ القرار
- الهدف
- البدائل
- قواعد الاختيار
- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

عناصر اتخاذ القرار:



مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات مابين أربع إلى تسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن (جريفث) يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير او المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما (ليتشفيلد) فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.

ويرى (سيمون) أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة ومنطقية هادفة بصيرة العواقب إذ استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع المثار للبحث.
- تحليل الموقف.

- تحليل البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

إن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على العوامل الشخصية.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأمور الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ بالاعتبار الحقيقة والواقع أو ما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي (سيمون) أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك

تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي بمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

- **الجانب الأول:** ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.
- **الجانب الثاني:** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.
- **الجانب الثالث:** دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:
  - تحديد الأهداف
  - إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
  - مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
  - إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

المشاركة في صنع القرار وأهميته:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.

وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية في أنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

- ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يعتبر أساساً في توسيع قاعدة المشاركة وفي صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه. هذا وقد يكون اشتراك مرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:
- (صفر%):
  - عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً.
  - السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
  - استشارة المرؤوسين أحياناً في موضوعات مهمة نسبياً.
  - استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.
- (١٠٠%):
  - اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول (لاندبرج) بين ما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدارك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرار (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنون بين هذا وذاك على وجه السرعة.

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا أن لا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي للمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي أن لا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- **سرية القرارات:** كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي أن لا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات

أنواع القرارات:

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

التقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية، وعلى الطرف الآخر

توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

التقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي مرتبطة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

التقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

التقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطر بالإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها. إن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع

القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف (نظرية القرار) والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

التقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الإنجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

التقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار التي ترتبت عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لتعديل متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة **البعد الرأسي:** ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها.

مراجع الفصل العاشر:

١. ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٥). اتخاذ القرارات الإدارية، (ط١). مكتبة ياسين الفني. عمان – الأردن.

٢. غراب، كامل السيد، (١٩٨٧). نمو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية. ع (٥٦).

٣. درة، عبد الباري، (١٩٨٢). نحو مدخل شامل مترابط لدراسة علم اتخاذ القرارات. ورقة عمل غير منشورة.

٤. WWW.DecionMaking.com

٥. http://WWW.Google.com

٦. Digman, Lester, (١٩٩٥). Strategic Management Concepts, Decision , Cases. Richard D IRWIN.

الفصل الحادي عشر

الإدارك العزو في السلوك الوظيفي

الإدراك والعزو في السلوك الوظيفي

مقدمة:

إن العديد من الخريجين يتوجهون للعمل في أعمال العائلة ومصالحها، ومعظم العائلات تتوقع ذلك من أبناءها.

ويقول (Brain Roberts) أنه من الصعب أن يتبع خطى والده، ليس بسبب سرعة سير صناعة الكابلات فحسب، ولكن لأن نجاحه يعتمد جزئياً عل كيفية رؤية وإدراك الأشخاص له سواء من داخل المنظمة أو خارجها على أنه ابن المدير.

إن طريقة رؤية الأشخاص بعضهم لبعض داخل المنظمة الواحدة، يؤثر كثيراً على السلامة التي تسير بها المنظمة.

في العالم المتسارع اليوم يواجه الأشخاص العديد من المعلومات،ويحاولون أن يطلقوا أحكاماً سريعة على ما تم إدراكه من هذه المعلومات، ويتجاوبون معها فوراً، وغالباً ما نأخذ المعلومات التي نحصل عليها يومياً كمسلم بها لأنها تحدث دائماً ن ولكن ما رأيك عندما تختلف آرائك عن آراء صديق لك حول فيلم شاهدتماه معاً ؟

هل لاحظت أشياء لم يلحظها زميلك، وهي التي قادتك إلى استنتاجات مغايرة ؟ وهل أن خلفيتك وخلفية صديقك المختلفين قادتكما إلى الحكم على ما شاهدتماه بطريقة مختلفة ؟ في الغالب فإن هذه الانطباعات والأحكام المختلفة تنتج من اختلافات في الإدراك.

تعريف الإدراك:

هو العملية التي يلاحظ من خلالها الأشخاص ويفهمون المعلومات الصادرة من البيئة.

إن رأي شخص عن العالم ليس عبارة عن رؤية واقعية، ولكنه مجرد إدراك هذا الشخص للعالم، وبالتالي فنحن نستجيب للعالم حسبما ندركه، وليس بالضرورة حسب ما هو عليه.

وكلما زادت معرفتك في عملية الإدراك ستكون مجهزاً بشكل أفضل لتشخيص وإدارة الحالات التي يلعب فيها الإدراك دوراً مهماً، وبالتالي فإن على المنظمات وحتى تتمكن من العمل بنجاح في البيئة المتغيرة باستمرار وعلى الأفراد العاملين فيها أن يدركوا الفرص والتحديات بدقة.

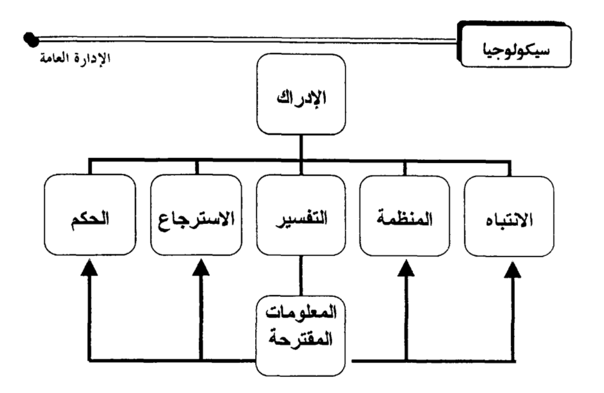
الإدراك عملية متعـدد المراحل:

إن الكثير مما نقوله ونتعلمه يتضمن التجارب التي مررنا بها، وهذه التجارب مرتبطة بإدراكنا لما رأيناه، سمعناه، لمسناه، وأحسسنا به، والأشخاص الآخرون قد استطاعوا مراكمة تجاربهم وإدراكاتهم، حيث أن بعضها مشابه والبعض الآخر مختلف تماماً عن تجاربنا نحن، وجميعنا نقوم بإحضار هذه الخصائص والتجارب الإدراكات الفريدة لمنظماتنا.

ومن الضروري للمجموعات أن تكون قادرة على العمل معاً حتى تستطيع تحقيق أهداف المنظمات، ومن الممكن أن تستفيد عندما تفهم كيف يدرك الأشخاص البيئة وكيف يحكمون عليها، فالبعض يركز على الرؤية أكثر من السمع، والبعض الآخر يركز على الأصوات أكثر، وبعضهم يفهمون الأفكار بطريقة أفضل والكلمات المكتوبة.

مراحل عمليـة الإدراك:

إن العالم مليء بالمعلومات المحسوسة مثل: المناظر، الأصوات، الروائح، الأذواق، الأحاسيس المادية والاستجابة لهذه المؤثرات المختلفة يمكن أن يكون أوتوماتيكيا، ولكنها في الواقع تمثل خمس مراحل مبينة في الشكل التالي:



عندما ينتبه شخص ما، فإن كل خطوة في عملية الإدراك توفر معلومات مسترجعة للخطوة التي تسبقها، وبناءً على هذه المعلومة المسترجعة يمكن للشخص أن يعدل من إدراكه.

الانتباه: إن عملية الإدراك تبدأ بالانتباه، في هذه المرحلة يلاحظ الأشخاص بعض المعلومات المتوفرة ويتجاوزا الباقي.

فمثلاً: عندما يستمع الأشخاص إلى خطاب فإنهم يسمعونه كله، ولكن لا ينتبهون إلا للأشياء التي تهمهم. يعتقد من الواضح أنه ليس من الممكن أن يدرك شخص ما شيئاً دون أن ينتبه له أولاً، ولكن الأشخاص غالباً لا يدركون ذلك.

والثقافة أيضاً يمكن أن تؤثر على الانتباه والإدراك، فالأشخاص ذو الثقافات العالية يتوقعون أن يفسر الآخرون ما يقولون وليس مجرد الاستماع لكلماتهم.

المنظمة: عندما ينتبه شخص لأشياء مثيرة يبدأ عندها بتكوين معنى لذلك وتبدأ هذه العملية في خطوة عملية الإدراك المسماة بالمنظمة وخلال هذه المرحلة يكون المتلقي بتنظيم المعلومات معتمداً على إطاره المعرفي.

أليات تنظيم المثيرات:

لإيجاد نمط في المثيرات عادة يستعمل الأشخاص آلية من الآليات التالية:

- **الإغلاق (Closure)**: يميل الأشخاص لرؤية المعلومات غير المكتملة بشكل كامل.
- **التكامل (Continuity)**: يميل الأشخاص إلى رؤية المعلومات الحسية (Sensory) في نماذج متكاملة.
- **التقارب (Proximity)**: عندما تكون المثيرات متقاربة يراها الناس كأنها ذات علاقة ببعضها البعض.
- **التشابه (Similarity)**: عندما تتشابه المثيرات بطريقة ما يميل الأشخاص إلى تجميعها معاً.
- **خلفية الرؤية (Figure - Ground)**: يميل الأشخاص لرؤية المعلومات المحسوسة في ظل المعلومات المحسوسة الأخرى.

المخططات المعرفية:

غالباً عندما ينظم الأشخاص المثيرات فإنهم يستخدمون أطراً مرجعية تسمى المخططات المعرفية.

- **المخططات المعرفية**: هي عبارة عن بناءات معرفية عقلية حيث يتم تجميع عناصر المعلومات المترابطة معاً. ويصف علماء النفس المخططات المعرفية في تعابير (Terms)، النصوص (Scripts) و (Stereotypes).
- **النص (Script)**: وهو عبارة عن مخطط معرفي يصف تسلسل الأحداث، وتؤثر الثقافة والتجارب على طريقة التعامل مع الأوضاع والأحداث.
- **النماذج (Prototypes)**: هناك مخططات معرفية أخرى تدعى النماذج، تلخص ما تعلمناه عن فئات الأشخاص أو الأشياء. ومثل النصوص تعتبر النماذج مفيدة عندما تكون دقيقة ويتفق عليها الجميع، كذلك فمن الممكن أن

تسبب المشاكل عندما تكون غير دقيقة، أو عندما يملك الأشخاص نماذج مختلفة عن شيء مشترك.

التفسير: إن وضع المعلومات في إطار معرفي يبدأ بمجهود إعطاء معنى للمعلومات، وينتقل هذا المجهود إلى المرحلة اللاحقة في عملية الإدراك وهي مرحلة التفسير، إن علماء النفس الذين درسوا عملية الإدراك قاموا بوضع نظرية تفيد أن التفسير يتضمن جزئين:

اولاً – الإسقاط: يتضمن عكس (وضع) أفكارنا ومشاعرنا الخاصة على الأشخاص الذين نراهم وفي الغالب يقوم الأشخاص بذلك بطريقة عفوية.

ثانياً – العزو: يتضمن استخدام الملاحظة والاستنتاج والاستدلال (Inference) لشرح سلوكيات الأشخاص.

الاسترجاع: بعد أن يقوم المتلقي بالانتباه لمثير، وبعد أن يعطيه معنى عن طريق تنظيمه وتفسيره، يستذكر المتلقي معلومات من أحداث سابقة وتوفر هذه المرحلة معلومات يتم استخدامها في المرحلة الأخيرة من عملية الإدراك.

الحكم: تنتهي عملية الإدراك بالحكم، وفي هذه المرحلة يستخدم المتلقي معلومات مسترجعة (Retrieved Information) للوصول إلى استنتاج نهائي. ولتنفيذ هذه المرحلة يقوم المستقبل:

- **تجميع المعلومات (Aggregating Information)**: مثلاً يمكن للمتلقي أن يجمع معلومات عن ظروف معينة، أوعن الطريقة التي يستجيب بها الأفراد لسلوك معين.
- **وزن المعلومات (Weighting Information)** ويعني اتخاذ قرار عن أهمية معلومة ما لمعلومات أخرى.

المؤثرات على الإدراك:

مع أن الأشخاص يتبعون نفس مراحل الإدراك، إلا أنهم يختلفون في الطريقة التي يرون فيها أو يدركون فيها مثير معين، وبشكل عام فإن إدراكنا يتأثر بخصائص المثير، وبالوضع الذي يحدث فيه، كذلك يتأثر بخصائصنا الخاصة.

خصائص المتلقي (المستقبل):

يبدو أن بعض الأشخاص حساسين أكثر للمثيرات من غيرهم فهم يلاحظون كل الأشياء الصغيرة، كما يتأثر الإدراك أيضاً بالتعلم، إن الخبرة مع المثيرات توفر لك معلومات تساعدك على تقرير أي المثيرات مهمة ولأنها يجب أن نستجيب.

وكما أن التجارب التعليمية للأشخاص تختلف، كذلك يختلف إدراكهم، بالإضافة إلى ذلك فإن الحالة المعنوية للفرد في وقت الإدراك يمكن أن تؤثر على الطريقة التي ينظم بها الفرد ويفسر المثيرات، كما أن مزاجنا وعواطفنا تؤثر عليها، فالأشخاص المتفائلون يفسرون الأحداث المحيطة بهم بإيجابية أكثر من الأشخاص المتشائمين.

وأخيراً فإن الأشخاص يميلون لإدراك مؤثرات تتفق مع توقعاتهم، حاجاتهم، قيمهم، واهتمامهم.

خصائــص المثيــرات:

إن بعض أنواع المثيرات تستدعي الانتباه أكثر من غيرها، وهذه الخصائص الهامة:

القوة (Intensity): إن الأشخاص أكثر عرضة للانتباه لمثير قوي، مثل إضاءة ساطعة، صوت عالي، رائحة قوية.

التناقض: عندما تكون فريداً في مجموعة (الذكر الوحيد أو الأنثى الوحيدة الشخص الوحيد من عرق ما..) فإن الآخرين في المجموعة يتفحصون سلوكك، وينتبهون لك أكثر لكونك متناقضاً مع الآخرين في المجموعة.

التكرار: ينتبه الأشخاص أيضاً للمثيرات التي تحدث مرات أكثر، فالتكرار يعطي فرصة أكبر لملاحظة وإدراك المثير.

الحداثة: أي المثير الجديد والغير مألوف، إن الأشخاص يميلون إلى قبول الأفكار والمثيرات وملاحظتها خاصة إذا كانت غير مألوفة وتتسم بالحداثة وبعيدة عن المثيرات المعهودة.

هناك خاصتين للمثيرات البصرية (Visual Stimuli) تساعد على زيادة احتمالية ملاحظتها وإدراكها هما:

- الحجم.
- الحركة.

إذا استخدمنا الخصائص السالفة الذكر على إدراكنا للأشخاص الآخرين يمكننا أن نتنبأ بمن هم الأشخاص الذين يتم ملاحظتهم أكثر من غيرهم، ففي العادة يلاحظ الأشخاص الشخص المختلف عن غيره أو الشخص الذي يتصرف تصرفات مغايرة أو الذي يتصرف تصرفات غريبة وغيرها.... الخ.

خصائص الموقف:

يختلف الإدراك أيضاً حسب خصائص الموقف التي تحدث فيه المثيرات، فمثلاً ينتبه الأشخاص أكثر للمثيرات التي تحدث في بداية أو نهاية موقف معين.

أولاً – الأثر الأولى (Primacy Effect): المثيرات التي تحدث في بداية موقف ما تجذب الانتباه، فالانطباع الأول يؤثر كثيراً على إدراكنا.

ثانياً – الأثر القريب (Recency Effect): المثيرات التي تحدث عند نهاية موقف ما تجذب الانتباه، فالمستمع يتذكر خاتمة عرضك أكثر مما يتذكر النقاط التي تحدثت عنها في الوسط.

بالإضافة إلى ذلك يقيم الأشخاص المثيرات بطرق مختلفة حسب رؤيتهم العامة للأمور التي حدثت فيها.

العوامل المؤثرة في الإدراك:

خصائص المتلقي (المستقبل):

- أشخاص حساسين أكثر للمثيرات.
- التعليم.
- الحالة المعنوية للفرد.
- الأمزجة والعواطف للفرد.
- مؤثرات تتفق مع توقعات الفرد وحاجاتهم وقيمهم واهتماماتهم.

خصائص المثيرات:

- القوة
- التناقض
- التكرار
- الحداثة
- الحجم
- الحركة

خصائص الموقف:

- الأثر الأول: الانطباع الأول
- الثر القريب: نهاية الموقف
- انسجام الفرد مع تصوراته.

المصادر التي تؤدي إلى التشويش:

لاحظ علماء النفس الذين درسوا عملية الإدراك أن الأشخاص يبتكرون طرقاً مختصرة لكل مرحلة من مراحل الإدراك، وذلك من أجل تبسيط إدراكه للأمور، إن

هذه الاختصارات تسهل من الإدراك، ولكنها وفي نفس الوقت تعطي الأشخاص نظرة مشوهة للواقع، إضافة إلى ذلك يقوم الأشخاص بعملية الدفاع الإدراكي (Perceptual Defense) أي حماية أنفسهم من الأفكار والأشخاص الذين يهددونهم بطريقة ما، وهذا يعني أن الأشخاص يدركون الأشياء السارة ويتجاهلون التأثيرات المزعجة.

إن مصادر التحيز هذه تأخذ عدة أشكال أهمها:

الانتباه التلقائي (Selective Attention): عند حضور اجتماع ما يجب أن تنتبه للأشياء المهمة، مثلاً ما يقوله الأشخاص، الأحاسيس التي يعبرون عنها وليس النظر إلى منظر خارج النافذة أو ذبابة تطير في الغرفة حيث أن هذه تعتبر من الملهيات (Distraction) التي تملئ العقل وتعيقه عن الانتباه للأشياء الأهم، وبما أننا لا نستطيع تحليل كل المثيرات التي تحدث من حولنا فإن عقلنا يختار بعض المثيرات ليدركها، وفي العادة نميل للانتباه لتلك المثيرات التي تجلب الانتباه والتي تم إيضاحها سابقاً، بالإضافة للمثيرات التي تطابق توقعاتنا، احتياجاتنا، واهتماماتنا.

التبسيط والنمذجة (Simplification And Stereotypes): تحدث التشويهات أيضاً في الطريقة التي ينظم ويفسر فيها الأشخاص المعلومات، فالأشخاص يستخدمون نماذج مبسطة جداً وبالتالي يخرجون بإدراك غير دقيقة، ومن أمثلة هذه الانحيازات:

الأفكار المسبقة: إن الأفكار المسبقة عبارة عن نماذج منتشرة تتعلق بخصائص مجموعة معينة من الناس، وهذه النماذج تعمل على تبسيط الحقيقة، وباستخدام هذه الطريقة فإننا نضع شخص ما في فئة معينة ونعطيه خصائص تلك الفئة والتبسيط عند استخدام طريقة الأفكار المسبقة بسبب المشاكل لأن الأشخاص معقدون جداً، وعندما نحولهم إلى فئات بسيطة فإننا نحجب اختلافاتهم الفردية ونتجاهل كيف يختلفون عن المجموعات التي نربطهم بها، وبالتالي لمن غير المحتمل أن نصف الأشخاص بدقة عندما نستخدم طريقة الأفكار المسبقة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد يعتبرون الموارد الأكثر أهمية لنجاح المنظمات، وبالتالي فمن غير الممكن أن تتبنى المنظمات أفكار مبسطة عن موظفيها أو زبائنها، وبالإضافة إلى كون أن الأفكار المسبقة تسبب المشاكل للأفراد فإنها تسبب المشاكل للمنظمات وتكون تحد كبير لها، وذلك لأنها أفكار ثابتة وواسعة الانتشار، وتؤثر على بعض القرارات الهامة في المنظمات. فالتقييم غير الدقيق للأفراد يمكن أن يضر الأفراد والمنظمات على حد سواء، وقرارات التوظيف المبينة على الأفكار المسبقة تفشل في التحديد الدقيق للمساهمات المحتملة التي يمكن أن يقوم بها الأشخاص وكذلك يمكن أن تعرض المنظمة للاتهام بالانحياز والعكس صحيح فالقرارات التي تعكس بدقة مهارات ومعارف الشخص الفريدة تمكن المنظمة من الاستفادة من هذا المورد الهام.

خطأ الهالة (Halo Error): استخدام خاطئ آخر للنمذجة هو خطأ الهالة وهو خطأ إدراكي في التقدير، فالشخص يقوم بالتقدير عنه رأي شامل عن شخص ما وهذا الرأي أو الفكرة تشكل تقدير المدرك لسلوك أو خصائص معينة، وبالتالي إن كان عنده رأي ايجابي عن شخص معين فإنه سيرى أن سلوكيات وخصائص هذا الشخص ايجابية، والعكس صحيح، وعندما تطبق هذه الفكرة بمعناها السلبي فإنها تسبب تشويهات إدراكية للأشخاص الآخرين، وبالتالي يتدخل في قرارات التوظيف الدقيقة، وعندما يكون سلبياً يمنع الأشخاص الموهوبين من المساهمة في نجاح المنظمة.

التعارض (Contrast): ينظم الأشخاص والمعلومات عن طريق مقارنتها مع معلومات أخرى، وفي هذه العملية يمكن أن يقوم الأشخاص بأخطاء إدراكية، **فإذا كانت** النقطة المرجعية مرتفعة أم منخفضة جداً يمكن أن يقوم المدرك بارتكاب خطأ يسمى:

- **أثر التعارض (Contrast Effect)**: هذا الخطأ يتضمن رؤية شيء ما على أنه أكبر أو أصغر مما هو عليه، لأنه يختلف كثيراً عن النقطة المرجعية التي استخدمت للمقارنة.
- **أثر التثبيت والتصحيح (Anchoring and Adjustment Effect)**: يقع فيه الأشخاص عندما يقومون بعملية المقارنة ويتضمن هذا الخطأ القيام بتصحيح غير كافي من نقطة مرجعية تسمى المرساة. وعند استخدام الأشخاص لهذه

النقطة كمرجع للمقارنة ويعرفون أنها غير ملائمة فإنهم يقومون بتصحيحها ولكن تكون هذه التصحيحات في العادة غير كافية مما يجعلها غير دقيقة.

الإستدعاء الانتقائي (Selective Retrieval):

يقوم الأشخاص بتشويه الإدراك أكثر عندما ينتقون المعلومات التي سوف يستخدمونها، فذاكرتهم تتضائل ولكن بطريقة انتقائية وليست عشوائية، ووجد علماء النفس عدة أنماط في المعلومات التي يفقدها الأشخاص، فالأشخاص ينسون أو يفشلون في استرجاع المعلومات التي لا تتوافق مع مخططاتهم المعرفية وأفكارهم المسبقة، وهناك تأثير آخر لعملية استرجاع المعلومات هو مؤشرات (دلالات) الأداء (Performance Cues)، وهي عبارة عن معلومات تأتي من مصادر خارجية وتؤثر على تميز الأفراد لما يتذكروه ويسترجعوه من معلومات.

١- تشويهات في مرحلة الحكم:

إن التشويهات الإدراكية يمكن أن تؤدي أيضاً إلى أخطاء في الحكم وتصنف هذه الأخطاء إلى نوعين:

أولاً - أثر التمثل (Assimilation Effect):

إن الأحكام التي قام بها شخص في الماضي ستؤثر على الطريقة التي سيدرك بها مثيرات أخرى في المستقبل، وعن طريق نزعة الأشخاص لاستخدام هذا الأثر يقوم هؤلاء بالحكم المستقبلي بطريقة تشبه الحكم الذي أصدره في الماضي، مروراً بعمليتين:

- **Priming:** وهي عبارة عن تقنية يستخدمها الباحثون، بحيث يسأل الباحثون الأشخاص أن يتذكروا مجموعة أحداث قبل أن يطلبوا منهم أن يصدروا حكماً مرتبطاً بهذه الأحداث.
- **Confirmation Bias - انحياز التأكد:** وهو نزعة لقياس المعلومات بطريقة تأكد الأحكام المسبقة، بالإضافة إلى تحجيم المعلومات التي تتعارض مع هذه الأحكام.

ثانياً – النبوءة التي تتحقق دائماً (Self Fulfilling Prophecy):

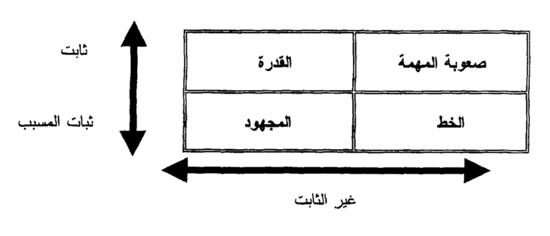
إن الأحكام الخاطئة لا تؤثر فقط على السلوك المدرك بل تؤثر أيضاً على سلوك الذين يتم إدراكهم، تدل الدراسات أن التوقعات العالية تؤدي إلى أداء مرتفع والتوقعات المنخفضة تؤدي إلى أداء منخفض، وفي عملية الإدراك يعني هذا ان الأشخاص يحاولون أن تكون إدراكاتهم متوازنة مع توقعاتهم وهذه العلاقة بين الإدراك والأداة تسمى النبوءة المحققة لذاتها، وتدعى كذلك بأثر (Pygmalion Effect).

نماذج العزو السببي (Models of Causal Attribution):

المتغيرات التي تسبب فشل أداء الأشخاص:

- قدرة الشخص.
- مجهود الشخص.
- الحظ أو قوى خارجية مثل مشيئة الله.
- الصعوبة النسبية للمهمة.

لفهم هذه المتغيرات بصورة أفضل يمكن تجميعها في مجموعات وفقاً لمعيارين:



خارجي موقع المسبب داخلي

أ. **ثبات المسبب:** أي إلى أي درجة يعتبر مسبب السلوك دائماً أو مؤقتاً (ثابت أو غير ثابت).

ب. **موقع السبب:** أي إذا كان سبب النجاح أو الفشل يعود إلى خصائص الفرد نفسه أو إلى عوامل أخرى خارجة عن الشخص (مسبب داخلي ومسبب خارجي).

وحسب رأي علماء النفس يبني الأشخاص عملية العزو على أساس الإجماع والتوافق والتمايز:

أ. **الإجماع (Consensus):** يصف الدرجة التي يتشارك فيها الآخرون بمن فيهم المدرك في نفس السلوك أو يختبرون نفس النتائج، وبكلمات أخرى فهو يقارن بين أشخاص مختلفين يقومون بنفس المهمة.

ب. **التوافق (Consistency):** وهو الدرجة التي يسلك فيها الشخص لمهمات متشابهة وفي أوقات مختلفة.

ج. **التمايز (Distinctiveness):** ويعني الدرجة التي يقوم فيها الشخص المراقب بالحصول على نفس النتائج عند قيامه بأداء مهمات مختلفة جداً، وفي هذه الحالة يقوم المدرك بمراقبة أداء نفس الشخص لمهمات مختلفة.

التحيزات في العزو:

إن عملية العزو تستدعي وجود الأحكام، ويعمل العزو كطريقة لإعطاء معنى للعالم حيث تكون معظم الحالات معقدة جداً في تحليلها بشكل كامل، وقد وجد علماء النفس أن هذه العملية لا تخلو من التحيز، فالأشخاص يميلون لتفسير المعلومات بطريقة تضع الشخص لتفسير المعلومات بطريقة تضع الشخص المراقب في وضع جيد. والطريقة التي تدخل فيها هذه التحيزات تختلف في ما إذا كنا نراقب أنفسنا أو غيرنا.

ففي حالة تقييم شخص ما الأداء الذاتي يتدخل هنا انحياز خدمة الذات (Self Serving Bais) فالأشخاص يميلون لعزو نجاحهم لأسباب ذاتية (مثل قدراتهم الخاصة ومجهودهم وبالمقابل فهم يعزون فشلهم لمسببات خارجية مثل الحظ وصعوبة المهمة. وهذا التحيز ليس بالضرورة أن يسبب مشكلة.

أما في حالة يصبح فيها الشخص المراقب شخصاً آخر، فإن المدرك يتوصل لنتائج عكسية، فالمدرك يميل لتطبيق خطأ العزو الأساسي أو الجوهري (Fundamental Attribution Error) حيث يضخم من أثر العوامل الداخلية، ويقلص من أثر العوامل الخارجية على سلوك الأشخاص الآخرين، وبالتالي يلوم المدرك الآخرين لفشلهم، ويعزون سبب نجاحهم لعوامل داخلية.

استخدام المدراء للعزو:

إن معظم المنظمات تعطي مدراءها بعض المسؤولية لتقييم عمل الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة الرقابة لدى المدراء تتطلب منهم أن يقيموا بصورة دورية أداء مجموعتهم ويحددوا نقاط ضعفها، وبسبب تلك الأمور فإن المدراء يقومون بعملية العزو كجزء من واجباتهم الرسمية، وهذا يؤثر على الموظفين بطريقة مباشرة (مثلاً: في تحديد ما إذا سيحصل الموظف على علاوة).

وفي أثناء عملية العزو يقوم المدير بتقييم أداء الموظف أو المجموعة باستخدام المقارنات حيث سيلاحظ ما إذا كان الموظف أو المجموعة المقيمة قد أدت مهامها بنجاح في الماضي، وسيكون له رأي فيما إذا كانت المهمات قابلة للمقارنة مع مهمات أخرى.

إن كل هذه المقارنات ستشكل رأي المدير، أي إذا كان سيعزو سبب نجاح أو فشل الشخص أو المجموعة لمسببات داخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن التحيزات في العزو يمكن أن تؤثر على هذه العملية بما فيه مصلحة المدير نفسه، والمدراء الذين يدركون نقاط ضعف هذه العملية يمكن أن يطبقوا تصحيحات ذاتية، مثلاً: أن يقوموا بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل التوصل إلى استنتاج، كذلك يسألون الأشخاص أن يقيموا ذاتهم.

بالإضافة إلى ذلك يمكن للمدراء أن يعملوا على إعادة تقييم العزو الذي يقع في الخطأ النموذجي، حيث يتم إلقاء اللوم على الأشخاص الآخرين عندما يفشلون بدورهم، بدل من إلقاء اللوم على الموقف ذاته، إن هذه التصحيحات مهمة بشكل خاص في

منظمات اليوم، حيث يركز المدراء على عمل المجموعات والتفويض والتمكين، وهنا على المدراء أن يقودوا مجموعاتهم للقيام بعمليات عزو لعمل المجموعة، مما يجعل أعضاء المجموعة يعزون أسباب النجاح إلى مساهماتهم الشخصية وإلى عمل زملائهم في المجموعة ذاتها. وكرؤساء مجموعات تقع على عاتق المدراء مسؤولية تأكيد أن يرى الفريق أداءه بشكل دقيق حتى يستطيعوا تحديد المناطق التي تحتاج إلى تصحيح.

إن الأخطاء في العزو وبعض أشكال الإدراك يمكن أن تجعل الحياة أسهل، فهي تبسط رؤيتنا للعالم وتحمينا من ضرورة تعديل المعلومات الجديدة ولكن هذه السهولة يمكن أن تكون مكلفة، لأن الأشخاص الذين يعيشون داخل نظرتهم الخاصة للعالم يمكن أن يفقدوا الفرص التي تتلائم وتوقعاتهم.

من الضروري أن تعمل المنظمات المختلفة والمتغيرة على توسيع أفق نظرتها الخارجية وأن تأخذ بالاعتبار وجهات نظر أخرى، وهذا التحدي مهم للمدراء حيث أن عليهم أن يتعرفوا على، ويديروا مساهمات الموارد البشرية المختلفة.

هناك طرق للوقاية من وتصحيح الإدراكات الخاطئة في كل مرحلة من مراحل عملية الإدراك:

١. **مرحلة الانتباه (attention)**: يمكن أن نعي ما هي توقعاتنا، وبالتالي نقوم بمجهود إضافي لملاحظة المعلومات التي لا تتفق وتلك التوقعات، وإحدى الطرق للقيام بهذه العملية هو مناقشة الحالات مع أشخاص تكون لهم نظرة مختلفة للأمور.

٢. **مرحلة التنظيم (Organization)**: من الضروري والمفيد أن نعي أفكارنا المسبقة ومخططاتنا المعرفية، ويكون ذلك عن طريق مرجعتها باستمرار وملاحظة ما إذا كانت تتفق مع آراء الأشخاص الآخرين.

٣. **مرحلة التفسير (Interpretation)**: إن الإدراكات الخاطئة يمكن أن تأخذ شكل أخطاء العزو والتعارض، ولتصحيح أخطاء التفسير يجب عرضه ومقارنته مع الآخرين الذين راقبوا نفس المثيرات، فإذا كان التفسير مختلفاً

فيجب معرفة كيف توصل الأشخاص الآخرون للتفسير المختلف، فربما انتبهوا لمثيرات مختلفة أو نظموها بطريقة مختلفة. وحتى يتم الاتفاق على أي الآراء هي الأصوب والأدق، فعلى الأقل سيتم التعرف على مجالات الاختلاف في الرأي والحصول على بعض التفسيرات لسبب اختلاف الإدراك.

٤. **مرحلة الاسترجاع (Retrieval):** يمكن أن يتجنب الأشخاص التحييز عن طريق تسجيل معلومات ذات صلة بالموضوع عندما يتلقونها حتى لا يكون الاسترجاع انتقائي. ويمكن جعل عملية الاسترجاع أكثر دقة عن طريق البحث عن آراء مختلفة، فالأشخاص سيسترجعون عناصر مختلفة عن موقف معين، وعند تجميعها معاً يمكن رسم صورة كاملة للموقف.

٥. **مرحلة الحكم (Judgment):** يميل الأشخاص عادة للوصول إلى استنتاجات تؤيد أحكام سابقة، فإذا كان الحكم لا يتفق مع حكم الآخرين في نفس الموقف فيجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه الاختلافات، وفي أي مرحلة من مراحل عملية الإدراك السابقة الذكر، يجب النظر في احتمالية تصحيح الخطأ الذي تم ارتكابه إن وجد وأدى إلى حكم مختلف، وهناك العديد من العوامل الفردية والثقافية التي تؤثر على الإدراك مما يجعل من الصعب أن يتوصل عدد من الأفراد في موقف معين إلى نفس الإدراك والحكم.

ومع هذا فإن عملية محاولة منع وتصحيح أخطاء الإدراك يمكن أن تساعد على فهم موقف معين بطرق مختلفة وبالتالي تقود إلى قرارات أكثر حكمة وإلى حلول أكثر إبداعية للمشاكل.

مراجع الفصل الحادي عشر:

١. العميان، محمد سلمان، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٢). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٢. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط٣) دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٣. Gaiden, Gerald E ,. (١٩٨٢). Public Administration Second by Palisades Publisher, California. USA.

٤. Robbins, P. Stephen, (٢٠٠٣). Organizational Behavior. Rded. New jersey. prentice Hall, INC.

الفصل الثاني عشر

الاتصال
في
المنظمات الإدارية

الاتصال في المنظمات الإدارية

الاتصال عملية شخصية متداخلة:

المعنى القديم لكلمة اتصال هو أن تتشارك، وهذا ما زال باقياً في معنى الكلمة حتى اليوم، فعندما يتصل الناس فإنهم يشتركون برسائل ومعلومات معاً، وعندما يتصلون بفعالية فإنهم يشتركون بنفس الرسالة أي أن المستمع والقارئ يفهم ما يقصد الكاتب أو المتحدث لذلك يمكننا تعريف الاتصال: هي العملية التي يمكن بها اثنين أو أكثر من الناس أن يتبادلوا المعلومات مستعملين مجموعة مشتركة من الرموز، لو أنك كتبت قصة على جهاز الكمبيوتر لكن لم يقرأها أحد، فإنك كتبت لكنك لم تتصل.

فالمعلومات يمكن تبادلها عندما يكون الناس الآخرون يشاركون بالعملية معك. ولكي تشترك بدور اتصال في منظمة فإنه أولاً نلاحظ لماذا هي مهمة، ثم نتفحص عناصر عملية الاتصال.

أهمية الاتصال في المنظمات

(Purposes of Communication in Organization)

إن الاتصال في الشركات الناجحة ليس مجرد ما بعد الفكرة، الاتصال هو عملية جوهرية للابداع ولبقاء أي منظمة، إن الشركات تجمع الناس معاً للعمل تجاه أهداف عامة، والاتصال هو الخيط الذي يربطهم في مهامهم اليومية وهو الذي يمكنهم من تحديد أهدافهم ومشاركته بالمعرفة والتشجيع من فرد لآخر، إضافة لذلك فإن أعضاء المنظمة يتصلون مع الناس خارج المنظمة لتحديد الحاجات ولتعلم المهارات وتفهم القوانين وكسب المصادر وبيع المنتجات والخدمات وعمل كثير من المهام الأخرى.

عندما لا يكون الاتصال مؤثراً أو غائباً، فإن الشركة لا تقوم بعملها بشكل صحيح فمثلاً خلال عاصفة ثلجية (ميدوست) فإن عشرات من طائرات الخطوط الجوية

(North West) جثمت على المدرج لساعات في مطار (ديترويت) لماذا سمحت (North West) للطائرات بالهبوط على مدارج ثلجية ؟ السبب كان الاتصال مفقوداً، والعاملين في مركز عملياتها الواقع على بعد أميال في مينوستا لم يفهموا خطورة الأحوال والظروف في ديترويت لذلك لم يحولوا الطائرات أن يلغوا الرحلات هناك النتيجة كانت كارثة على (North West).

بعض المنظمات تمتد في ممارسة الاتصال، في بعض هذه المنظمات يشارك الناس بفاعلية بأفكارهم ويتناقشوا لبذل أقصى جهدهم. يتناولون المعلومات عن الزبائن. العمل وفرص التسويق، الاتصال الماهر والموجه للهدف يمكن أن يحرك نجاح هذه المنظمات.

عناصر عملية الاتصال:

(Elements of the communication Process)

الاتصال علمية تجمع ثلاثة عناصر:

١. **المرسل (Sender)**: وهو أي شخص يريد ايصال فكرة، للحصول على معلومة أو إعطاء إشارة عن حركة، يبدأ المرسل بترميز عملية الاتصال وذلك من خلال وضع رموز مختارة مثل الكلمات أو تعابير الوجه لإيجاد الرسالة.
٢. **الرسالة (Massage)**: هي تمثيل ظاهر للفكرة أو المعلومات الأخرى الواجب إرسالها، ربما تتخذ شكل كلام، أو مادة مكتوبة أو سلوك غير ملفوظ.
٣. **المستقبل (Receiver)**: يستمر الاتصال عند تلقي شخص الرسالة، المستقبل يقوم بالنشاط التالي للاتصال: تحليل يتضمن ترجمة الرموز في الرسالة لأجل تفسير معناها، لعمل هذا فإنه يتوقع من المستقبل أن تطبق خبرته ومعرفته وقوى الفهم. افترض أن شخصاً ما يقول لك كيف حالك ؟، إذا حللت كلام الشخص كاعتبار لتاريخك الطبي، انك حللت الكلام حرفياً لكنك فشلت في اقتحام تقليد استخدام الكلمات كترحيب مهذب لذلك يمكن أن يكون التحليل نشاطاً معقداً.

٤. **التغذية الراجعة (Feed Back)**: جزء مفيد من الاتصال وهي الاستجابة من قبل المستقبل لرسالة المرسل وفي حالات كثيرة يستمر الاتصال إلى ما بعد تحليل النشاط النهائي يسمى (التغذية الراجعة) وهذا هو إجابة من المتلقي للمرسل الأصلي، مثال على ذلك القول: (OK) يبدو محيراً أو مضحكاً، ردود الأفعال هذه هي عموماً اتفاقات نقص في الفهم والإدراك على أن الرسالة ساخرة.

مصادر تشويه الاتصال:

تعريف وتحديد عناصر عملية الاتصال مقيد لأنه يساعدنا على التعامل مع مشاكل الاتصال عندما تظهر، ومثل الفني الذي يتعامل مع المشاكل في الماكنات يفحص كل جزء يمكن أن يكون المتصلون في تصحيح إحباطات الاتصال بواسطة دراسة كل عنصر للاتصال المرغوب للبحث عن مصادر المشكلة وبشكل عام وبشكل عام أي مشكلة، شيء يشوه الرسالة يمكن أن يظهر بأي مرحلة في عملية الاتصال.

١. **الترميز بواسطة المرسل (Encoding by the Sender)**: بشكل مثالي، يقوم المرسل بترميز رسالته بشكل يفهمه المتلقي بشكل صحيح، ومع ذلك هناك عدة أسباب لعدم كون الترميز مثالياً: فالشخص قد يستعمل مفردات قد تكون ذات معنى مختلف عند المستقبل، وكثير من الرسائل مليئة بالشعارات التي يهملها المستقبل ببساطة، مثلاً لو أن شخصاً قال لك أنك (احتجت تكنولوجيا معلومات لكي يكون لديك قدرة واسعة لتصفح ملفات انترنت) هل ستدرك ما يعنيه ذلك الشخص ؟ وإذا لم تدرك، هل ستخشى السؤال؟ مشكلة كهذه يمكن أن تظهر عندما يكون المرسل إما فاقد لمهارات الاتصال أو أنك لا تستطيع تقييم فيما إذا كان المستقبل يميل إلى فهم الرسالة، كذلك حالة المرسل العاطفية تجعل الأمر صعباً عليه في ترميز الرسالة بشكل صحيح. لذلك عندما تكون غضباناً، فربما تواجه صعوبة في التعبير عن وضعك بشكل واضح ودقيق عند ترميز الرسائل، يتوجب على المرسل أن يقوم ببعض الافتراضات حول ما يعرفه المستقبل سابقاً.

٢. **اختيار قنوات الاتصال:** جزء آخر من الترميز ويتضمن كتابة ملاحظة أو إجراء مكالمة، بعض وسائل الإعلام تكون ذات تأثير أقوى في وضع معين من وسائل أخرى، مثالاً لعمل رسالة تناقش بشكل عاطفي، فإنه أفضل بكثير أن تناقشها وجهاً لوجه وهذا الأمر يمكن للمتلقي من رؤية وسماع الإشارات العاطفية للمرسل وكذلك لتقديم التغذية الراجعة يمكن أن تساعد كلا الجانبين في فهم تعقيبات الرسالة العاطفية. وفي بعض الحالات قد يحجب أو يشوه المرسل عن قصد مثلاً: قد يصدق المرسل أن الرسالة ستجرح مشاعر المستقبل، لذلك يعبر المرسل في الرسالة بشكل غير مباشر ليخفف الضربة، كذلك لا يحب الناس عادة أن يراهم الآخرون في وضع سيء لذلك يحاولون تقديم المعلومات بطريقة تلائم قوتهم وتقلل من شكل نقصانها. تنقيح المعلومات لكي تبدو مفضلة أكثر يسمى (تصفية) (filtering) استخدام التصفية قد يظهر بعض المسائل الأخلاقية.

٣. **فك الترميز بواسطة المستقبل (Decoding by the Receiver):** قد يظهر سوء الاتصالات لأن المتلقي (المستقبل) قد يرمز الرسالة بشكل غير دقيق، فترميز الرسالة هو نوع من الفهم لذلك غالباً ما تظهر الأخطاء من أنواع الأخطاء في الفهم حيث يميل الناس عادة للانتباه للرسالة عندما تطبق على موضوع يهمهم، كما أن للفروق الفردية دوراً هاماً من حيث أنه عندما يتلقى مجموعة من الناس رسالة واحدة فإنهم سيقومون بترميزها بشكل مختلف، بالإضافة إلى أن المنظمات تضيف أحياناً أي تحدي لمهارات الاتصال عند المتلقي بواسطة إيجاد ظروف تكون فيها ممارسة مهارة الاتصال أصعب، ظروف كهذه مثل: الضجة، الإضاءة السيئة تتدخل بالاتصالات المؤثرة.

الاتصالات في المنظمات تتبع عدة أساليب

(Communication in Organization Follows Various Patterns)

هناك طرق متعددة في الاتصال مع المدراء ذوي المستوى العالي في المنظمة ومع أولئك الذين بنفس المستوى وهذه الطرق هي (طرق الاتصالات في المنظمات):

١. **الاتصال المكتوب (Written Communication):** معظم الاتصال في التنظيمات يكون مكتوباً بتنسيق معين، فالاتصال المكتوب يتضمن الاسم وتكون رسالته مرمزة كتابة، والرسائل المكتوبة قد تتضمن ليس مجرد كلمات بل كذلك رمزاً متفق عليها مثل الرسوم البيانية والجداول والأشكال واللون الأصفر للتحذير والحبر الأحمر لأرقام تروي التوازن أقل من صغر أو إشارة سيجارة وعليها صليب لعدم التدخين.

المشكلة الرئيسية للاتصال المكتوب: هي أنها توفر غزارة قناة منخفض نسبياً، أي كمية المعلومات التي يمكن للقناة نقلها في رسالة واحدة، تقدم القناة غزارة عظيمة لو أن لديها **الميزات التالية:**

- يمكنها تسليم مفاهيم متعددة بنفس الوقت.
- تسمح بتغذية راجعة سريعة.
- يمكن أن تكون شخصية، أي مرتبطة بالفرد المتلقي.

وسبب مشكلة الاتصال المكتوب هو أنه يقدم فرصة ضئيلة لمراقبة الطرف الذي يتصل بها الناس مع أنفسهم ونغمة الصوت بالإضافة إلى التغذية الراجعة عند الاتصال تكون بطيئة.

٢. **الاتصال اللفظي (Oral Communication):** ويتضمن كل أنواع الاتصال باستخدام كلمات محكية تتضمن قنوات الاتصال اللفظي محادثة وجهاً لوجه، خطابات ومحاضرات، محادثة هاتفية.

الحسنة الرئيسية للاتصال الشفوي منها عن المكتوب هي أنها تقدم غزارة قناة كبيرة نسبياً في قناة الاتصال الشفوي وينقل المرسل نغمة صوت مع الكلمات نفسها، ونغمة المرسل تعطي كماً كبيراً من العاطفة يتضمن المزاج العام للشخص وتوجه مشاعره اتجاه الرسالة.

٣. **الاتصال غير اللفظي (Nonverbal)**: بعض الرسائل وربما معظمها تصل بدون كلمات وهذا الاتصال غير اللفظي (غير حرفي) يتضمن التعابير الموجهة ووضع الجسم والحركات، وسلوكات أخرى تعطي المعلومات.

يستخدم الناس الاتصال غير اللفظي عندما يراقب أحدهم الآخر، الاتصال الغير لفظي يرسل رسائل وتغذية راجعة في المواجهات المباشرة، إضافة لذلك يراقب الناس الرسائل غير اللفظية عندما يقدم شخص خطبة أو يقود ندوة، عندما تكون هذه العناوين متناولة أمام جمهور فإن الشخص المقدم لهذه الخطبة أو الذي يقود هذه الندوة يمكنه أيضاً أن يراقب ردة الفعل الراجعة من أعضاء الجمهور، الرسائل غير الحرفية قد تشير إلى فيما إذا فهم الجمهور الرسالة أو فيما إذا يستجيبون لها كما هو مرغوب.

شبكات الاتصال

(Directions and Net Works of Communication)

من خلال النظر على المنظمة من وجهة نظر هيكلية يمكننا أن نحدد اتجاهات الاتصال، ويمكن للرسالة أن تسافر صعوداً أو نزولاً أو غير مستويات هيكلية التنظيم وهذه الاتجاهات هي:

١. **الاتصال الهابط (Down Communication)**: هو اتصال من المرسل إلى المستقبل مستوى أدنى في الهيكل التنظيمي، يستخدم المدراء الاتصال الهابط لإخبار العاملين عن أهداف وتحديد العمل.

٢. **الاتصال الصاعد (Up Ward Communication)**: يسافر من المرسل إلى المستقبل بمستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، يستخدم العاملون والمدراء الاتصال الصاعد للمحافظة على موازاة الآخرين في تقدمهم، ولطلب معلومات للمساعدة،كثير من المنظمات تشجع الاتصالات الصاعدة التي تساهم في تحديد الأهداف.

٣. **الاتصال الأفقي (Horizontal Communication)**: يتضمن رسائل عبر مستوى هيكلي واحد، من عامل لآخر من مجموعة أو قسم لآخر، الاتصال الكتابي أساسي لمعرفة المشاركة في منظمة تعليمية ومنظمات أخرى حيث تتطلب فريق أو مجموعات أخرى يعملون من أجل التعاون.

إن دراسة امتداد وتأثير الاتصالات بكل اتجاه يمكن أن يشير إلى فيما إذا كان الناس في المنظمة يتصلون بشكل كاف لكي يشارك كل شخص بالمعلومات التي يريدها.

أنمــاط شبكات الاتصال

الاتصال الرسمي والغير رسمي

(Formal and Informal Communication)

الرسائل التي تصب بأي اتجاه يمكن أن يكون رسمياً أي أنها على خطوط المسؤولية والسلطة، كما هي معرفة بواسطة التنظيم يتصل الناس معاً لأسباب شخصية ليست ذات علاقة بالعمل هذا الاتصال الغير رسمي يتضمن رسائل ملازمة للعمل وليس بالضرورة أن تسافر عبر خطوط تركيب المنظمة، الاتصال الغير رسمي غالباً ما يسافر عبر واسطة، شبكة غير رسمية من العاملين الذين يشتركون بالمعلومات لا يزودها التنظيم من خلال قنوات رسمية، ومن وجهة التنظيم فإن الوساطة هي نعمة مختلطة، فهي يمكنها أن تساعد العاملين في جعل التأكد أو السيطرة ذات معنى خلال أوقات التوتر والتغيير، ورغم ذلك إلا أن المدراء لا يسيطرون عليها، فإنهم لا يستطيعون منع الواسطة من نشر الرسائل التي تكون غير دقيقة، أو معاكسة لأهداف التنظيم، حيث يمكن معرفة كيفية ومقدار عمل الواسطة من خلال أن الرسائل في الواسطة تسافر في واحد من السبيلين:

- سلسلة النشر (Gossip Cabin): شخص ما يبعث رسالة لناس كثيرون.
- سلسلة عنقودية (Cluster Cabin): قليل من الناس يبعثوا رسالة لناس كثيرون.

شخص يرسل رسالة لعدد من الناس ثم يقوم واحد من هؤلاء الناس بإخبار الآخرين وواحد منهم يخبر ناس أكثر، وفي كلا السبيلين، فقط عدد قليل من الناس يلعبون دوراً فعالاً في نشر الرسالة، وهذا قد يزيد من صحة رسالة الواسطة، وكلما قل الناس الذين ينشرون الرسالة، كلما قل احتمال أن تصبح الرسالة محرفة و مشوهة بسبب سوء الفهم.

شبكات الاتصال (Communication Net Works):

لو أننا راقبنا مع من يتصل الناس في التنظيم نجد أن اتصالاتهم تقع في طريق محددة تدعوها (شبكات الاتصال)، فمثلاً مجموعة ربما يكون لديها عضو يتصل معه الجميع، عندما يكون لأعضاء المجموعة اتصال، فإنهم يشتركون به مع ذلك الشخص، أسلوب الاتصال هذا هو (شبكة مركزية) وتعني أن معظم الاتصالات تمر عبر فرد معين، وقد تأخذ الشبكات الممركزة أشكال (Y) أو (عجل - دائرة) أو (نجمة) أو (السلسلة)، وعلى النقيض من ذلك فإن بعض المجموعات تتميز بالاتصال بكل اتجاه فقد يمرر أعضاءه مجموعة رسائل من فرد لآخر، وهناك طريقة أخرى وهي عندما يشترك أشخاص بمعلومات بشبكة بشكل متساوي يسمى ذلك (شبكة غير مركزية).

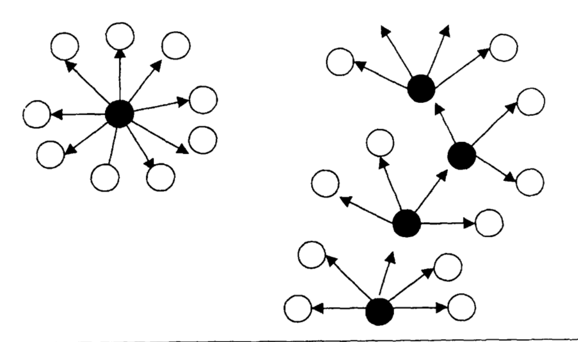
إن طبيعة الاتصال تؤثر بكيفية حسن عمل المجموعة، وجدت التجارب أن الناس في الشبكات المركزية يحلون مشاكل بسيطة بشكل أسرع لكن حيثما الشبكات الغير مركزية تكون ثقيلة الحركة للمشاكل البسيطة، وأنها تقدم حلولاً أسرع وأكثر دقة للمشاكل المعقدة.

الاتصال في منظمات اليوم يعد تحدياً

(Communication in Today's Organization is Challenging)

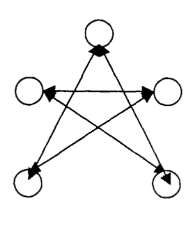
إن كثيراً من التطورات الواسعة في التكنولوجيا تتضمن تكنولوجيا الاتصال (مكالمات خلوية، بريد الكتروني، صور مؤتمرات، انترنت وشبكات أخرى) هذه تكنولوجيا أخرى حديثة تمكن الناس من المشاركة بالمعلومات بسهولة نسبية، إن الناس الذين يتمكنون من هذه التكنولوجيا يمكنهم الاتصال بين بعضهم بأي وقت وبأي مكان (البيجر، الخلوي) أو الحاسوب.

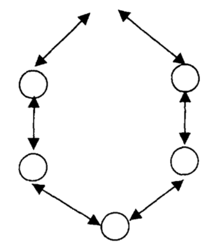
سلسلة الوساطة في الاتصالات:



سلسلة عنقودية	سلسلة النشر
قليل من الناس يبعثون رسالة لناس كثيرين تكون فقط للمجموعة	شخص ما يبعث رسالة لناس كثيرين

شبكات الاتصال





السلسلة ←—— عدة أشخاص (شبكة غير مركزية) ←—— دائرة

صانعو الهاتف الخلوي (نوكيا) يتنبأون بجيل جديد من الهواتف ذي قدرة لنقل الملفات متعددة المعلومات، ويمكن لمستخدم الهاتف من تقديم صور في مؤتمر.

مشاكل تكنولوجيا الاتصال:

مشاكل اتصال التكنولوجيا العالي (Problems of High Technology Communication): بعض الناس يكونون مربوطين جيداً عبر تكنولوجيا جديدة لدرجة أنهم يشعرون أنهم مرتبطون جداً بتنظيماتهم وعملائهم يشرعون بالشد لعملهم لأن شخصاً ما يمكنه التواصل معهم حول العمل بأي وقت، لذلك يشعرون بالذنب إذا لم يعملوا ذلك في هذه الظروف فإن مكان العمل يتوسع ليشمل حيثما يحدث العمل (دون ويتمور) مستشار استشار شؤون إدارة الوقت وجد أن معظم العاملين يؤمنون أنهم يجب أن يعملوا بجد أكثر إلى أن يبدأو إلى حد ما التوائم مع المعلومات طبعاً كلما كان إرسال الرسالة أسهل كلما زاد عدد الرسائل المرسلة وأصبح الهدف أكثر مراوغة والمشكلة المتعلقة هي أن الناس يشعرون أنهم مغمورين بسيل من المعلومات من

خطوط الهاتف عبر الانترنت وذو سرعة عالية وعبر البريد وهناك مظهر سلبي آخر لتكنولوجيا الاتصال وهي أنها تستبدل بشكل متزايد أو بالتفاعل المباشر للعلاقات الشخصية مع الزملاء، العملاء، أو الزبائن تصبح أكثر عقماً حيث يعرف الأطراف كل الآخر فقط عبر التفاعل الالكتروني، التعابير الوجهية، الإيماءات، والتأثيرات الصوتية تكون أصعب في التوصل الأحداث الاجتماعية التي تقدم كأساس تطوير الثقة والاهتمام والاحترام المتبادل والخبرة والتواصل العلمي والتواصل كالعشاء واللقاءات في ملعب الغولف أو في المسرح تختصر..

المسائل الأخلاقية ذات الاتصال بتكنولوجيا عالية (Ethical Issues of High Technology communication): تصنيف تكنولوجيا الاتصال كذلك للتعقيدات الأخلاقية المحيطة بالاتصال في التنظيم وبشكل خاص فإن البرامج التشغيلية (Soft Ware) تمكن المنظمات من جمع معلومات مفصلة حول ما يعمله الموظفين مع حواسيبهم أي إلى من يرسلون رسائل وما المواقع التي يزورونها وهكذا

مثلاً: شركة يمكنها شراء برنامج مثل فاحص الرسائل (Messages Inspector) للبحث عن بريد الكتروني كمفتاح رئيسي يقدم مشكلة محتملة، دراسة في (١٩٩٧) بواسطة رابطة اتحاد العمل الأمريكية وجدت أن تقريباً ١٥% من الحجم الوسط للشركات الكبرى التي مسحت قالوا أنهم يراجعون البريد الالكتروني لرسائل العاملين وتقريباً ١٤% من العاملين كانوا يراقبون بعض مجموعات بريد العاملين، والاتصال الصوتي، وملفات الكمبيوتر، والمكالمات أو أي نشاطات أخرى بمكان العمل.

هل يتوجب على التنظيم أن يراقب البريد الالكتروني للعمال ؟

(E-mail Should Organization Monitor Their Workers)

المسألة الأخلاقية في المراقبة هي أن التنظيمات تجمع وتستخدم المعلومات بطريقة تقتحم خصوصيات العمال، بعض الناس يهتمون بأن العاملين يتوقعون أن تكون الاتصالات خاصة.

من جانب آخر تقول بعض الشركات أن مراقبة أجهزة العاملين ومن ضمنها البريد الالكتروني، ضرورية ليس لمجرد تحسين الكفاءة، وإنما لأسباب أخرى تتطلب مراقبة نشاط الحاسب. ذلك لأن المستخدمين يسيئون استعمال المعلومات المحفوظة من النسخ، بالإضافة إلى أعمال غير قانونية، والشركات تهتم بسمعة مستخدميها تبدع عندما يتصلون مع ناس خارج التنظيم، التنظيمات تطور خطوط إرشاد لتلبية هذه الاهتمامات بينما تحترم خصوصية المستخدم، بعض المداخل تتضمن الكشف عن استخدام الشركة للمراقبة وللسماح للعاملين برؤية المعلومات المجموعة عن نشاطاتهم.

الاتصال عبر الاختلافات الثقافية واللغوية:

(Communication Across Culture and Language Deference)

إن المنظمات الحديثة غالباً تقوم بجمع الناس من ثقافات مختلفة، هذا النوع يمكن أن يجعل الاتصال أكثر صعوبة، وكما أن الثقافة تقدم إشارات وتقاليد للأنواع الأخرى من التصرفات فإنها تقدم خطوط إرشاد للاتصال، عندما يتبع المرسل والمستقبل إشارات مختلفة للاتصال فإنهم يفهمون خطأ كل واحد منهم.

مثلاً: افرض أن مديراً من ثقافة المساواة البشرية يتحدث مع عامل من ثقافة أكثر سلطوية، قد يفترض المدير أنه إذا كان لدى العامل أفكاراً، فإن العامل قد يتطوع بها، ومع ذلك فإن العامل قد ينظر لهذا السلوك كشيء قاسي وبدلاً من أن ينظر بلا صبر المدير يسأله عن رأيه.

وخلال ذلك يمكن أن يستخلص المدير أن على العامل أن لا يكون لديه أي أفكار يساهم بها، النتيجة هي أن أفكار العامل تفقد، مجموعة التنظيم لا تؤدى بالقدر المستطاع باتصال أكثر فعالية.

الاختلافات الثقافية تتضمن كذلك قيم متعلقة بمظاهر النشاطات الأصلية في التنظيم مثل كيفية التعامل مع الزبائن أو كيفية تناول التغيير، هذه أيضاً تشكل طريقة ترميز الرسالة أو تحليل رموزها.

مشاكل اتصال التقاطع الثقافي:

تكون معقدة أكثر عندما يتحدث الناس لغات مختلفة:

١. فإما مرسل الرسالة عليه أن يحدد كيفية ترميز الرسالة بلغة المستقبل أو أن المستقبل يجب أن يفهم كيفية فك ترميزها.

٢. استخدام المترجمين هو حل واضح لكنه يزيد من إمكانية أن الرسالة قد يساء إليها (بواسطة أخطاء الترجمة) وقد يستعمل المرسل إيماءات غير حرفية، كالرموز والتعابير الوجهية لإيصال المعنى الذي لا يعتمد على لغة مشتركة (مع ذلك الإشارات غير الحرفية غالباً تختلف عبر اللغات)

ولأن الاتصال عبر الثقافات مهم جداً في التنظيمات فإن الناس يعززون قيمهم للتنظيم عندما يطورون هذه المهارات، يمكن للناس أن يتعلموا لغة أو أكثر ويمكنهم ذلك أن يتعلموا حول ممارسة الاتصال للثقافات ويمكنهم ذلك أن يتعلموا حول ممارسة الاتصال للثقافات الأخرى لكي يفسروا وبشكل صحيح إيماءات غير حرفية كالصمت وانحناء الرأس والابتسامة.

الاتصال في المنظمات التعليمية:

(Communication in a Learning Organization)

تحتاج المنظمات التعليمية لجعل معرفة العاملين تتوفر للآخرين في التنظيم مشاركة المعرفة هو ما يمكن للتنظيم من تعليم الكل ونتيجة لذلك تحتاج التنظيمات التعليمية لمصدر من الاتصال لا يتأثر بتمييز الهيكلية والوظيفة أو القسم، إنهم يحتاجون إلى اتصال مفتوح أو اتصال يضمن المشاركة بكل أنواع المعلومات عبر كل أعضاء التنظيم.

لذلك منظمات التعليم تحتاج أن يكون الناس بها يتصلون بالمعلومات التي يدينون بها وهذا بالمقابل يحتاجون أن يتصلوا مع الآخرين لتعلم حاجاتهم، العاملين والمدراء يجب أن يكونوا مستعدين وقادرين على طلب ما يحتاجونه من معلومات.

الأفراد والتنظيمات يمكن أن تحسن الاتصال:

(Individual and Organization Can Improve Communication)

مبادئ الاتصال توصف بهذا الجزء وتتضمن تأسيساً لتحسين الاتصال في التنظيم، يمكن للأفراد أن يحسنوا قدراتهم في الاتصال، المفتاح هو اختيار تحسينات محددة وللعمل في واحد أو قليل منها في وقت واحد.

أولاً – تحسين مهارات الاتصال الشخصي:

(Improving Personal Communication Skills)

تحتاج المنظمات إلى عاملين ذي مهارات اتصال فعالة وخاصة أن عملاً كثيراً ينفذ من قبل فريق، وأعضاء الفريق غالباً لديهم مساحات مختلفة للتجربة تشمل:

١. **مهارة المرسل (Skills of Senders)**: يربط الاتصال المؤثر عدة مهارات المتصلين المؤثرين يروا الأوضاع من جهة المرسل لكي يرمزوا الرسائل بطرق كلاهما ممتعة ومفهومة، يكتبون يتحدثون بوضوح ويوافقون، إيماءات غير لفظية مع كلماتهم في الوقت عندما كانوا عاطفيين جداً لعمل ذلك، إضافة إلى ذلك يجب على المتصلين المؤثرين البحث عن الانتباه إلى التغذية الراجعة، يختار المتصلون الفعالون كذلك القناة الأفضل للرسالة والمستقبل، يختارون قناة غزيرة لأجل الرسالة غير الروتينية والمعقدة أو الحساسة ويختارون قنوات أكثر كفاءة للرسائل البسيطة والروتينية.

٢. **مهارات التحليل (Interpretation Skills)**: كلا المرسل والمتلقي يمكنه تعزيز مهارات الاتصال بعمل جهد خاص لفهم كل من الآخر، ويمكنهم ملاحظة رسائل ضمنية وظاهرية ويقارنون الإيماءات اللفظية والغير لفظية، ويمكنهم ملاحظة اقتراحاتهم مع بعض لتصحيح سوء الفهم، وإذا لم يقدم المستقبل بشكل فوري تغذية راجعة فإن على المرسل أن يستجيب لها.

٣. **مهارات الإصغاء (Listening Skills)**: في حالة الاتصال الشفوي، الاستقبال الماهر للرسائل يعني إصغاء جيد. والإصغاء: هو عملية سماع وتحليل معنى الرسالة المحكية، يحلل المصغي بواسطة فك رموز ليس فقط الكلمات التي بالرسالة بل كذلك الإيماءات غير الحرفية مثل سلوك المتكلم أو نغمة صوته، وهذه الإيماءات تقدم معلومات حول حقائق وهي عواطف المتكلم ونياته. ولحسن الحظ يمكن للناس تحسين مهارات الاستماع لديهم، ويمكنه فعل ذلك بالتركيز على الرسالة أكثر من على تشكيل استجابة، يمكنهم أن يقدموا تغذية راجعة تفحص فيما إذا تلقوا رسالة بشكل عام وبشكل صحيح.

ثانياً – تخفيف الموانع التنظيمية لاتصال فعال (مؤثر):

(Lowering Organization Barriers to Effect Communication).

إن ما يبدو من مشاكل في الاتصال أحياناً يكون لديه مصادر أكثر من فشل الفرد في الحديث والكتابة والإصغاء أو القراءة الجيدة، أحياناً تظهر العوائق على المستوى التنظيمي مثلاً تركيب التنظيم، الثقافة، تصميم العمل لا يشجع الاتصال الجيد بين الناس الذين قد يستفيدون من المشاركة بالمعرفة للتغلب على عوائق كهذه، يمكن للتنظيم أن يشجع الاتصال بوساطة تقديم قنوات اتصال رسمية، يمكنهم تشجيع الاتصال عبر هذه القنوات بكل الاتجاهات بأسلوب مفتوح.

تشجيعات الاتصال للتغلب على معوقاتها:

١ – تشجيع الاتصال بكل الاتجاهات

(Directions Encouraging Communication)

تحطم التنظيمات الحواجز للاتصال بتأسيس قنوات ملائمة للاتصال بكل الاتجاهات، هبوطاً، صعوداً، أفقياً.

مجموعة (فلبس) أنشأت اتصال أفقي منتظم للقاءات أسبوعية تجمع موظفي (٥٠) وكالة تسويق، في كل واحد من اللقاءات الأسبوعية (أيام، الأحد صباحاً) تقدم الفرق أعمالها الحالية ويستمع العاملين إعلانات عن أخبار هامة جديدة لكل فريق يكون لديه دقيقة لتقديم درس صغير في مواضيع تتراوح من مقالة عن العمل السابق المستحق للقراءة عن كيفية تفكيك آلة التصوير النسخي (جو فلبسن) يرى هذه اللقاءات كفرصة لبناء روح فريق عن طريق جعل العاملين يتركوا شاشات حواسيبهم وأن يتواجهوا.

تمكين الاتصال عبر قنوات متوفرة:

(Enabling communication Through Appropriate Channels)

يجب على التنظيمات أن تراجع القنوات الموجودة، وتبحث عن خليط اتصالات مكتوب، شفوي وغير لفظي، هل يناقش المدراء المسائل مع العاملين بشكل مفتوح وبشكل روتيني وكذلك يقدموا تقارير الأداء عن تطور الشركة ؟ هل العاملين يساهموا بالأفكار والأسئلة عبر التقارير إذا يتم ذلك، فإن المنظمة قد تخفض حواجز الاتصال بواسطة إنشاء هذه القنوات وقنوات أخرى للاتصال.

كذلك يفتح المدراء قنوات اتصال عبر ممارسة تسمى (الإدارة بواسطة التصفح) وهي ممارسة تجميع المعلومات عبر زيارة مكان العمل للمراقبة والحديث مع العاملين.

٤. مساعدة العاملين لإدارة معلومات محملة:

(Helping Employees Manage information overload)

إضافة تشجيع الاتصال بخط مع الأهداف التنظيمية، فإن التنظيم يمكنه أن يحسن من نوعية الاتصالات بواسطة مساعدة العاملين في إدارة المعلومات المحملة، مثلاً: يمكن للمدراء أن يقدروا فيما إذا كانوا فعلاً يريدون تشجيع عامليهم لأخذ هاتف خلوي أو حاسوب في إجازته للحصول على رسائل مهمة، ربما بعض هذه الرسائل يمكن أن تنتظر أو أن تسلم بواسطة شخص ليس في إجازة.

٥. تسهيل شبكات عمل ملائمة:

(Facilitating Appropriate Net Work)

يمكن للتنظيم أن يقيم فيما إذا كان الاتصال الرسمي يتوقع أن يمر عبر شبكات العمل المناسبة للمهمة التي تليه.

وكما رأينا سابقاً، الشبكات المركزية تكون ملائمة أكثر للمهام البسيطة والروتينية، لو أن المنظمة تتوقع من الناس أن يتصلوا حول مشاكل معقدة، فلا يجب وضع حدود كثيرة على من يتصل بأشخاص آخرين، وستكون المجموعة أكثر ميلاً للتأثير في شبكات الاتصال الغير مركزية.

كما ذكرنا سابقاً فإن الوسيط يمكن أن يكون مشكلة من وجهة نظر التنظيم، وعندما يعتمد التنظيم على الوساطة للمعلومات، الشائعات المنتشرة والمدراء قد لا يعرفون حتى محتوى هذه الشائعات، يمكن للشركة أن تنال سيطرة أكبر على عملية الاتصال بوساطة تقديم كم كبير من المعلومات عبر القنوات الرسمية، وعندما يؤمن العاملين بأنهم يتلقون المعلومات الكافية من التنظيم للأسفل سيعتمدون أقل على التوسط.

٦. غرس القيم التي تدعم الاتصال المفتوح:

(Cultivating Values that Support Open Communication)

لعل معظم الأهمية أن المنظمة يمكن أن تقوي الاتصال بواسطة غرس مناخ تثق به القيم، وبه انفتاح وتعليم يمكن للتنظيم أن يبين ويكافئ القيم المتوافقة مع الاتصال المفتوح في محيط مكان العمل ويشجع العاملين على المساهمة في آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى ذلك يمكن للمنظمات أن تدعم العاملين الذين يتمنون تعليم مهارات الاتصال من خلال ندوات أو فرص تدريب.

زيادة فعالية الاتصال:

١. أن تكون الرسالة موجزة مع تجنب الإطالة غير المبررة، وإرسالها برموز واضحة.
٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
٣. محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
٤. تقديم معلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال.
٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة.

هوامش ومراجع الفصل الثاني عشر:

١. ماهر، أحمد، (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. القاهرة.
٢. حسن، رواية، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. القاهرة.
٣. العميان، محمد سلمان، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٢). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
٤. Daft, Richard., (٢٠٠١). Organization Behavior. Harcot College publishers. USA.

الفصل الثالث عشر

الإصلاح الإداري
في
الوطن العربي

الإصلاح الإداري في الوطن العربي

المقدمـــــة:

ظل الإصلاح الإداري موضوعاً أثيراً وشعاراً مرفوعاً، وحلماً مطلوباً في الوطن العربي منذ مطلع الخمسينات من هذا القرن. لقد عقدت من أجله المؤتمرات وشكلت اللجان السياسية والفنية، واستقطبت له الخبرات والإمكانات.

يتعزى البعض عن قلة النتائج التي تحققت بالقول إن (عملية الإصلاح الإداري) بطبيعتها تحتاج إلى أمد طويل حتى تؤتي ثمارها، ويذهب فريق آخر ذهبت به خيبة الأمل في النتائج التي حققها الإصلاح الإداري مذهباً كبيراً إلى القول بأن الأضرار والعوائق التي تجهض الأداء الإداري في الوطن العربي ما هي إلا نتائج تخلف اقتصادي واجتماعي وثقافي ولا سبيل للخروج منها إلا بمزيد من تبني ومعايشة المناهج والأساليب والوسائل التي أثبتت جدواها وفعاليتها في الدول المتقدمة. أما الفريق الثالث فإنه يرى العلة الأساسية فيما ورثت الدول العربية من بنى واطر وتكوينات إدارية تعود جذورها إلى فترات الاحتلال والاستعمار الانجليزي والفرنسي وهي أجهزة مغايرة في منهجها وأساليبها لوجدان الشعب العربي وقيمه الاجتماعية والحضارية.

إن الوطن العربي إذا نظرنا للأمر من وجهته الواقعية والموضوعية لا يملك هذا الخيار، إنه لا يملك من جانب التخلص من شخصيته المتأصلة بعقيدتها وقيمها الحضارية وجذورها الاجتماعية والنفسية الضاربة في أعماق التاريخ. ولا يملك من زاوية أخرى الانكفاء على تراثه لعيش معزولاً عن تأثيرات الحضارات المعاصرة في عصر أبرز سماته ثورة تقنية في كل أساليب الاتصال والمعلومات، وما يتصل بها من تأثير وتأثر بالسياسات والتوجيهات والقيم وأنماط السلوك، إن طرح إشكالية الأصالة والمعاصرة في منهج الإصلاح الإداري للاختيار بين التراث والعصرانية لا يعدو أن يكون ترفاً ذهنياً لا سيما ونحن في مختلف توجهاتنا للإصلاح الإداري ننهل من علم الإدارة، وهو علم كما نعرف ليس بعلم معرفة مجردة وإنما هو علم عمل وسلوك.

ونحن هنا سنحاول النظر في نظرية الإصلاح الإداري للتعرف على أبعادها وتوجهاتها. ومعنية أيضاً بالنظرة المتأملة في إشكالية الأصالة والمعاصرة، وبالدراسة التشخيصية التحليلية لسمات تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي للتعرف على مآزقها وما حققته من نتائج وصولاً بذلك إلى الغاية الأساسية في تحديد عناصر لإستراتيجية عربية للإصلاح الإداري تكون أكثر قابلية لتحقيق فعاليات أكبر وأكثر لتجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي. ثم التطرق إلى مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، الذي سيتم خلاله استعراض وتقييم لما تم تنفيذه من جدول أعمال القرن الحادي والعشرين خلال السنوات العشر الماضية، والذي سيوفر فرصة أخرى للمجتمع الدولي لوضع برامج محددة قابلة للتطبيق نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ تعهدات والتزامات الدول وتعزيز التعاون الدولي للتصدي للتحديات التي تواجهها دول العالم وخاصة الدول النامية.

الإصلاح الإداري - أبعاده وتوجهاته:

الفكر الإداري المعاصر بالنظريات والتعريفات والمقولات التي تحاول كل من زاوية تحديد دلالة لمصطلح الإصلاح الإداري، بينما يراه أحد عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع وبين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة أخرى. يراه آخر بأنه جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة أو على الأقل من خلال إجراءات أو ضوابط تسعى لتحسين واحد أو أكثر من هذه الأنظمة. ويذهب دارس آخر إلى القول بأن الإصلاح الإداري هو: الإحداث الصناعي للتحول الإداري، اصطناعي لأنه مفروض ومعتمد ومخطط وغير طبيعي وعارض. ويتم تبنيه للاعتقاد بأن النتائج النهائية التي تسفر عنه هي حتماً أفضل من الواقع الراهن،ولذا فإنه يستحق الجهد المبذول لإحداثه.

إننا نرى أن قصر مفهوم الإصلاح الإداري على العمليات الإدارية الفنية البحتة كما يريد له البعض أن يكون محدودية في التصور تجافي واقع الحال. النظام الإداري مهما تكن كيفيته نظام مفتوح يتأثر ويؤثر سلباً و إيجاباً في بيئته بمختلف عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. لهذا فإن مفهوم الإصلاح الإداري في جوهره ينبغي ألا يقتصر على العملية الإدارية الفنية وإنما لا بد له أن يشمل البيئة الكلية بمختلف عناصرها وعلاقاتها السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. لهذا فإننا نرى أن الإصلاح الإداري يمكن تعريفه بأنه:

(جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي إداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري. بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز الأهداف).

إن مقومات ومكونات البيئة تغذي بعضها بعضاً، تأثر وتتأثر ببعضها طرداً وعكساً في علاقات متشابكة حيناً ومتناسقة حيناً آخر، لهذا فإن فعاليات توجهات لإصلاح الإداري تكمن في المقام الأول في تفهم كل هذه المتغيرات وعلاقاتها والعمل على التأثير الإيجابي الهادف فيها بغية تأمين الإصلاح المطلوب، يمكننا أن نهتدي بما تقدم إلى أربع مقومات هامة، ذات قيمة في التعرف على الأبعاد الضرورية للإصلاح الإداري:

١. إن الجهاز الإداري ليس بنظام مغلق وإنما هو متأثر ومؤثر بمقومات ومكونات بيئته، لهذا فإن النظام الإداري المبني على النظرية الإدارية الفنية البحتة، والذي يبنى على تصور النظام الإداري كنظام مغلق لا يكون مردوده إلا تحسينات هامشية في بعض النظم والأساليب والإجراءات الإدارية، وهي لا جدال دون الطموحات والأهداف المعقودة على الإصلاح الإداري في معناه الشمولي المتكامل.

٢. أن الإصلاح الإداري لا يتحقق بالنقل التلقائي والعشوائي لصور من المؤسسات والنظم والأساليب والأدوات التقنية التي أثبتت جدواها وفعاليتها في حضارات أخرى. بل ينبغي له أن ينتهج منهجاً إبداعياً يشمل كل قدرات التفكير المبدع من أصالة ومرونة وطلاقة وتوسيع. إن علم الإدارة كعلم البستنه لا تتحقق فيه الفعالية بالنقل التلقائي والعشوائي.

٣. إن الإصلاح الإداري معناه الشامل والمتكامل لا ينكفئ على العملية الإدارية الفنية البحتة، بل يمتد تأثيره الايجابي في كل مقومات ومكونات البيئة وما يتصل بها من أهداف وطموحات. من هنا تبرز أهمية مشاركة المؤسسات السياسية والتشريعية والتنفيذية والاجتماعية والثقافية إضافة إلى السعي لتحقيق المشاركة الشعبية بشكل عام ومهم جداً.

٤. إن الظروف البيئية متغيرة ومتجددة بفعل بنيتها وبدرجة انفتاحها على مختلف أوجه الحياة في الحضارات الإنسانية المعاصرة. لذلك فإنه من الخطأ تصور الإصلاح الإداري على أنه عملية ظرفية وقتية طارئة، بل يجب أن تكون توجهات الإصلاح الإداري الشامل والمتكامل ينبغي أن تقوم على الاستمرارية المتجددة. في إطار التصور المتكامل يمكن للإصلاح الإداري أن يحقق درجة عالية من الكفاءة والفعالية الدائمة في المؤسسات والأجهزة، الأمر الذي يترتب عليه قدرة في تأمين الأهداف والطموحات المعقودة عليه.

إن هذه المقولات الأربع التي قدمناها على أنها أساسيات لأبعاد الإصلاح الإداري يكمل بعضها بعضاً ولا يغني بعضها عن بعض وهي جديرة إذا أحسن توظيفها.

إشكالية الأصالة والمعاصرة في الإدارة العربية المعاصرة:

إن المتأمل في نتائج ثورة الاتصالات والمعلومات، وهي من أبرز سمات عالمنا المعاصر يلاحظ أنها قادت من جملة ما قادت إليه من ظواهر ونتائج. على ما

يماثل النقيضين. إذ هي من جانب قد قادت على إحساس بالوحدة بين الشعوب حيال كثير من القضايا الإنسانية، وفي الوقت ذاته إلى تعميق الإحساس بالخصوصية والتميز لدى العديد من الحضارات. قاد هذا الشعور المتنازع بين وحدة الشعوب وبين خصوصية الأمة. إلى بروز قضية أثارت ولا تزال تثير حواراً مثيراً في الفكر المعاصر. تلك هي قضية البحث عن الهوية القومية التي عرفت عند البعض بإشكالية الأصالة والمعاصرة. وعند البعض الآخر بالخيار بين بعث التراث والتحديث.

إن الأصالة بحسب ما يعنيه الجذر اللغوي تعني التمسك بالأصول، فالأصالة لا تعني شيئاً موازياً للتجديد أو للتفتح. بل هي تعني فيما تعنيه (ركانة) قادرة على معالجة المشكلات والهموم العارضة، أي هي تحمل معنى الثبات والديمومة في الوقت الذي تفيد فيه الاستمرارية والصيرورة. إن الأصالة في ضوء هذا المعنى الجوهري الأصيل لا تعني التراث برمته ولا تعني بالقدر ذاته الانكفاء عليه. بل تعني قدراً عالياً والانتقاء والتجديد والابتكار والإبداع للزيادة فيه.

والمعاصرة والتحديث لها أيضاً دلالاتها الإبداعية التي تقوم على الاقتباس المتبصر، رافضة النقل والأخذ بالشكل دون الجوهر، هذان التعريفان للأصالة والمعاصرة يزيلان الخصومة المتوهمة في دلالتيهما. فهما لا يعنيان شيئين متوازيين. إذ أن كلا منهما يستبطن الآخر بقدر كبير.

المتأمل في النظم الإدارية في الوطن العربي يلاحظ مدى انعكاس الفهم الخاطئ لمعنى الأصالة والمعاصرة بالقدر الذي قاد إلى درجة كبيرة من الازدواجية في المؤسسات والأطر والأساليب، مراد ذلك الفتنة بالتحديث وأخذ أشكاله المتعددة من غير التروي المطلوب في الجذور التي ابتنى عليها في الحضارة الغربية: إن من مظاهر ذلك الكم الهائل من القوانين واللوائح الإدارية التي لا تعمل على تنفيذها ولكننا نصر على وجودها واجهة حداثة وتمدين، نرسم تسلسلاً بيروقراطياً في السلطات والمسؤوليات ولكنه يبقى زينة في الخرائط التنظيمية إذ الاستثناء هو التقيد به، نزعم أهمية مشاركة السلطة الشعبية ونبذل بعض الجهد في تكوين المجالس البلدية والقروية

ولكننا نسميها سلطة اتخاذ قرار مهما قل شأنه. تلك النماذج قليلة من أوضار الازدواجية في التفكير والتجربة أجهضت قدرة النظام الإداري وإمكاناته. لا جدال أن مراد ذلك كله الرغبة في استيراد كل حديث ونقله نقلاً قسرياً بدعوى المعاصرة دون أن نجهد أنفسنا في تعديله وتقويمه، ناهيك عن الانتقاء والتوليد والابتكار لصور متجددة منه تتوافق مع مقوماتنا ومكوناتنا الحضارية.

جوهر الأمر، إن خروجنا من هذا المأزق الذي وضعنا البعض فيه نتيجة الانطباع العابر والنظرة المتعجلة لظلال المعاني للأصالة والمعاصرة ليست من أصلهما، وإنما استكشاف معالم إستراتيجية شمولية متكاملة للإصلاح في معناه الابتكاري والإبداعي، تتفاعل وتتمازج فيها عناصر الأصالة والمعاصرة وفق الدلالات الأصلية لهما. ذلك واجب مطلوب يلزم إسهام المثقفين كلهم أصحاب القدرة في إخراج قضايا التراث والمعاصرة من حلقات الصفوة والولوج بها في الدائرة الرحبة غرساً للتثقيف والاهتمام والمشاركة الشعبية العامة.

التجربة العربية في الإصلاح الإداري (سماتها ونتائجها)

يهدف هذا الجزء من البحث تقديم دراسة تشخيصية تحليلية لمجمل تجربة الإصلاح الإداري في الوطن العربي لتحديد سماتها ونتائجها. مع تقصي المسببات التي أسهمت بقدر في تجسد هذه السمات والنتائج. وصولاً من ذلك إلى معرفة مدى توافق هذه التجربة أو اختلافها مع المقولات التي قدمناها في معنى الإصلاح الإداري، توجهاته وأبعاده، وما يتصل بها من طرح لإشكالية الأصالة والمعاصرة.

إن الحاجة أو الرغبة أو الشعور بأهمية وضرورة الإصلاح الإداري تنشأ عادة من الإحساس بالفجوة بين درجة النظام الإداري تنشأ عادة من الإحساس بالفجوة بين درجة أداء النظام الإداري الراهنة وما ينبغي لها أن تكون وفق الطموحات والآمال في مختلف جوانب التنمية، لهذا ينظر للإصلاح الإداري على أنه عملية أو وسيلة لسد أو تجسير الفجوة القائمة. إن الأسباب التفصيلية التي جعلت من الإصلاح الإداري حلماً مطلوباً وشعاراً مرفوعاً في الدول العربية كلها تتصل بجوانب عدة.

الأسباب الرئيسية للإصلاح الإداري:

١. تصاعد طموحات الجماهير غداة الاستقلال، وتطلعاتها لوفاء الحكومة الوطنية بما يرفع عنها المعاناة ويفتح أمامها منافذ الرفاهية، ولقد أزكى بعض القادة هذه التطلعات فبالغوا في الالتزامات والشعارات وأسرفوا في الوعود، فلم تتحقق الطموحات والتطلعات بالقدر أو السرعة التي توقعتها الجماهير مما أدى إلى الشعور بالإحباط من جانب الجماهير فعملت على نقد الجهاز الحكومي سياسة و برامجاً، مما أدى إلى ضرورة الإصلاح الإداري.

٢. الوضع السياسي غير المستقر في بعض الدول العربية، الذي يؤدي بطبيعة الحال لتغييرات جذرية في التكوينات السياسية لأجهزة ومؤسسات الدولة. من هنا يعمق الشعور بأهمية الإصلاح الإداري بدعوى إزالة الأوضار والنقائص التي ورثها النظام السياسي الجديد، وضرورة إصلاح النظام الإداري بإعادة تشكيله تطلعاً لأداء أفضل وفق السياسات الجديدة.

٣. ضغوط المؤسسات الدولية والإقليمية التي تقدم القروض أو المعونات للكثير من الدول العربية.

٤. تضخم نفقات الدولة وترهل وظائفها بدرجة تجعل من الصعوبة على الحكومة الوفاء التزاماتها فيكون الاهتداء للإصلاح الإداري أداة للحد من النفقات أولاً ولتحقيق درجة من الكفاءة في أداء النظام الإداري ثانياً.

٥. ثورة الاتصال والمعلومات وما أدت إليه من تجسير العلاقات بين الدول، الأمر الذي ترتب عليه أعباء متزايدة من الدول النامية عموماً والدول العربية بشكل خاص في التحديث عن طريق الأساليب التقنية،واستقطاب المستشارين الأجانب لإدخال النظم والأساليب العصرية.

٦. الدعوة إلى منهج عصري في الإدارة، راية يرفعها شباب متحمس للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، يمثلون نواة لتوجه علمي وخبرة مهنية في الإدارة.

٧. الضغوطات الدولية مثل حقوق الإنسان وحقوق المرأة مثلاً: إفساح المجال للمرأة في التنمية.

إن أبرز سمات ونتائج تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي بصفة عامة تتمثل في الظواهر التالية:

قلة العناية بتأصيل منهج مؤسسي للإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري ليس باختيار نظري وإنما هو اختيار إداري عملي واقعي موجه، يضع اعتباراً كافياً للمتغيرات البيئية المتجددة ويهدف لإثراء القدرات والإمكانات تأميناً لتحقيق الأهداف والطموحات من هنا فإن جوهر الإصلاح الإداري يكمن في نجاح تطبيق وتنفيذ وتقويم ومتابعة ما اتفق عليه من توجهات ونظم وأساليب وأدوات. لهذا فإن تأصيل منهج مؤسسي للإصلاح الإداري ينبغي النظر إليه بمثابة أنه فرض عين تأكيداً لأهمية تحديد مسؤولية الإشراف الكلي على التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة. لم يتحقق في الكثرة الغالبية من الدول العربية تأصيل منهج مؤسسي للإصلاح الإداري يعود ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية يتصل بعضها ببعض في علاقات سببية تكون في مجملها حلقة مفرغة:

أولاً: عدم الاستقرار السياسي وما اتصل به من رغبات متزايدة في التغيير وإعادة التشكيل للمؤسسات ولنظم والتوجهات بصفة عامة. بالدرجة التي أصبح فيها تشكيل لجان الإصلاح الإداري أمراً مألوفاً بعد كل تغيير في النظام السياسي أو حتى في بعض الحالات تعديل وزاري داخل النظام السياسي ذاته.

ثانياً: رغبة هذه النظم السياسية المتغيرة بصورة متصلة في إنجازات عاجلة تؤمن بها موقفها، ولهذا يصبح من التلقائي الركون إلى إجراءات عاجلة لإحداث تغييرات غالباً ما تكون شكلية في النظام الإداري.

ثالثاً: الصراع البيروقراطي بين الإمبراطوريات البيروقراطية في النظام الإداري بين حيناً ومستتر في أغلب الأحيان.

لهذه الأسباب الثلاثة مجتمعة وما يتصل بها من أسباب فرعية لم يتحقق لتجارب الإصلاح الإداري في معظم الدول العربية تأصيل منهج مؤسسي للإصلاح الإداري تشرف عليه دائرة أو وكالة ذات أثر وفعالية. ونتيجة لفقدان هذا التكوين

المؤسسي فقد تعمقت النظرة الجزئية لتوجهات وعمليات الإصلاح الإداري وتعددت من جراء ذلك الأجهزة والمؤسسات التي تقوم بجزيئات متفرقة من مهام التنمية الإدارية والإصلاح الإداري.

تبني النموذج البيروقراطي:

هناك اعتقاد خاطئ في كثير من الدول النامية بشكل خاص. (أن الإصلاح الإداري هو المعنى الضمني والرديف لاصطلاح البيروقراطي) ونتج عن ذلك تبني النموذج البيروقراطي نموذجاً مثالياً للإصلاح الإداري، لقد أزكى هذا التوجه في الوطن العربي أربعة أسباب رئيسية:

١. إن العديد من الدول العربية ظلت أسيرة الهياكل والنظم البيروقراطية التي ورثتها من فترة الاحتلال والاستعمار خصوصاً في الدخول التي كانت تحت احتلال الاستعمار الفرنسي.

٢. رغبة النظم السياسية ذات الطابع العسكري في بعض البلاد العربية وضع نظام إداري يماثل النظام العسكري الذي تدربوا عليه والقوة وبالتالي هم أكثر اطمئناناً إليه في تحقيق مركزية القرار وسلطة التوجيه والتمكين من نظام انضباطي يقوم على التسلسل في الواجبات والمسؤوليات.

٣. محاولة بعض الخبراء الدوليين الذين شاركوا في كثير من تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي إلى تبني واستحداث نموذج يعرفونه جيداً ولهم خبرة فيه لم يكن ذلك في معظم الحالات غير النموذج البيروقراطي.

٤. الميل البين من الدارسين والمستشارين والممارسين العرب للإدارة في نقل نماذج وطرق وأدوات تستخدمها الدول التقدمة وتمثل في نظرهم علامة مميزة للعصرانية وإدخالها قسراً للبيئة الإدارية العربية دون أدنى اعتبار للاختلافات في القيم والعادات ومراحل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

لهذه الأسباب مجتمعة وما يتصل بها من أسباب فرعية تبنت الكثرة الغلبية من تجارب الإصلاح الإداري في البلاد العربية النموذج البيروقراطي احتفاظاً بما ورثت حيناً وتماثلاً مع توجهات النظم العسكرية أحياناً ورغبة في تبني نموذج سهل النقل والتقليد والمحاكاة في معظم الأحيان مهما تكن الأسباب.

إن انغلاق تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي في تبني النموذج البيروقراطي قد أدى إلى ثلاث نتائج سلبية:

١. إن التبني الكامل للنموذج البيروقراطي والتطبيق الميكانيكي الضيق للأسس التي يقوم عليها قد عاد إلى كثير من الأوضار والنقائض الإدارية ومن أبرزها المركزية وضعف علاقات التنسيق وإضعاف المرونة الواجبة والحد من أوجه الابتكار والإبداع.
٢. أن تبني النموذج البيروقراطي والاستناد عليه بشكل أساسي قد حد فرصة الإفادة الكاملة من نماذج تنظيمية أخرى ومن أهمها النماذج التنظيمية غير الهيكلية، التعاقد الموسمي مع بعض العاملين، الاستفادة الكبرى من مجموعات العمل، المجموعات الاستشارية،وغيرها من أشكال النظم الإدارية.
٣. ندرة الاهتمام باستلهام التراث وإحياء صورة متجددة من مؤسسات ونظم وأدوات إدارية أثبتت جدواها وفعاليتها في الحقب الزاهرة من تاريخنا العربي الإسلامي.

تجسيد الإطار القانوني للإدارة:

إن الإطار القانوني بما يشمل من قوانين ولوائح، قد كان ولا يزال في كل الدول العربية هو أكثر جوانب الإصلاح الإداري التي وجدت اهتماماً خاصاً ولعل أبرز ملامح هذا التجسيد للإطار القانوني هو ارتباطها بأصولها القديمة في فترة احتلال الاستعمار، فيمكننا تحديد ثلاثة أسباب أخرى تفسر ظاهرة تجسيد الإطار القانوني في تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي هي:

١. الارتباط بالجذور الأولى للتنظيمات الإدارية وقد كانت الجذور قانونية المنبت فانكفأت عليها.

٢. الرغبة في التقنين ورسم إجرائية لكل منشط من مناشط النظام الإداري وتوهما بأن ذلك يحقق المساواة والعدالة في تعامل النظام الإداري مع كل الموظفين.
٣. سهولة النقل والتعديل وتعديل التعديل في القانون واللائحة بأكثر مما يستوجب إدخال نظام أو أساليب إدارية جديدة.

مهما تكن الأسباب فإننا نرى أن تجسيد الإطار القانوني في الإدارة بالرغم من بعض مزاياه إلا أن له مآزق متعددة ينبغي التحوط منها ومن أبرزها (سلبياتها):

١. أن تجسيد الإطار القانوني في الإدارة ينتهي بها إلى عناية متزايدة " بالرقابة " وتقليل لجوهر الأمر وهو الأداء الفعلي.
٢. إن كثرة القوانين وتعدد اللوائح وما يجد عليها من تعديلات يحد من تصرف الإداري ويقلل من حركته لا سيما أن هنالك العديد من الإداريين ممن يحسبون للكلمة المطبوعة في اللائحة حقيقة أشد من حقيقتها.
٣. صدور كثير من القوانين واللوائح في شكل متسرع دون أن تخضع للدراسة والتمحيص، بل أنها للعجلة أحياناً في إصدارها لا تمثل إلا رأي الاختصاصيين من القانونيين، من غير مشاركة واجبة للإداريين في المستويات الإدارية ذات العلاقة.
٤. تعدد القوانين التي تكون متعارضة أحياناً مع بعضها البعض مع عدم وجود جهة مركزية متخصصة تتمتع بالصلاحيات اللازمة لإزالة هذا التضارب بينها.
٥. ميل بعض الدول العربية للتنقل الحر في القوانين واللوائح التي أثبتت جدواها في قطر عربي آخر دون اعتبار لطبيعة مرحلة التطور الاجتماعي والاقتصادي في تلك الدولة.

الإعجاب باقتناء الوسائل التقنية الحديثة:

لأن مفهوم الإصلاح الإداري ليس بالقليل يعني التحديث في إطار الدول الحديثة المتقدمة، فقد كان نقل صور من أدوات هذه الدول الحديثة مطلباً وغاية من غايات الإصلاح الإداري.

إننا نلاحظ هذا الميل الوافي من كل الدول العربية لإقتناء الوسائل التقنية الحديثة كالحاسب الآلي وغيرها، دون القيام بدراسات الجدوى اللازمة قبل شراء هذه الأجهزة، وقبل وضع الترتيبات اللازمة التي تستوجبها طبيعة هذه الوسائل والمعدات الفنية. كانت نتيجة ذلك أن أصبحت هذه الوسائل التقنية واجهات للمدنية لا تمت للبيئة الإدارية المتخلفة بصلة، وإمكانات تقنية معطلة لافتقاد الخبرة الفنية اللازمة لتشغيلها.

ترشيداً لهذه الرغبة المتصلة في اقتناء الوسائل والأدوات التقنية الحديثة وتأمينها للإفادة منها بأكبر قدر ممكن، فإن تجاربنا الحاضرة في الإصلاح الإداري ينبغي أن تجد إجابة عملية موضوعية لهذه الأسئلة:

- كيف نحدد درجة الحاجة الفعلية لهذه الوسائل التقنية ؟
- ما المتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها عند إدخال هذه الوسائل التقنية ؟
- ما عناصر التشغيل الاقتصادي التي ينبغي مراعاتها لتحقيق الإفادة القصوى من هذه الوسائل ؟

العناية الجزئية بالتدريب الإداري:

إن الاهتمام الجزئي في تجارب الإصلاح الإداري في الدول العربية بالتدريب الإداري على مستوى القطاعات الوسيطة والقاعدية وعدم العناية به في القطاعات الإدارية العليا قد قاد في بعض الأحيان إلى إسناد المهام الإدارية القيادية في كثير من مجالات التنمية إلى من لا يملكون المهارات الإدارية الواجبة فأجهضوا تلك التجارب، كما قاد في أحيان أخرى إلى استقطاب الخبرات الإدارية الأجنبية، وهو اتجاه ليس بأقل ضرر من سابقه. إذ أن القدرة الإدارية في المواقع القيادية لا تتوفر في حرفية المهارة الفنية، بل تستوجب بالقدر ذاته التصور الشمولي وفق مقومات ومكونات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودارية الجانب بكل ذلك محدودة.

إن العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعاً. إنه هدف التنمية ووسيلتها الأساسية، إن كل الإمكانات الطبيعية والمالية والفنية مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها، لذا فإن تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي قد ظلت وستكون فاقدة لواحد من أهم مكوناتها وهي إن لم تضع الاهتمام المميز لتدريب وتنمية القيادات الإدارية.

الازدواجية:

نتيجة لهذه الرغبة المتزايدة في معظم تجارب الإصلاح الإداري في الدول العربية في التحديث أو الغربلة، وما قادت إليه من نقل قسري لعديد من الأنظمة والقوانين والأساليب والأدوات دون توفير جهد متوازن في تعديلها وتقويمها وتكييفها وابتكار صور منها تتوافق وتتلائم مع مقومات ومكونات البيئة العربية، فقد انتهت هذه التجارب درجة عالية من الازدواجية، أبرز معالمها ما تصالحنا على تسميته بالقطاع الحديث للقطاع التنفيذي، غير أن الأمر يصبح أكثر تعقيداً وأثراً سلباً عندما نتبين هذه الازدواجية في إطار القطاع الحديث ذاته. هنا تتمثل هذه الازدواجية في هذا الانفصام بين النظم وبين السلوك، بين الأساليب والأدوات التي نقلناها وبين الطرق التي نعمل بها ونلاحظ الازدواجية في عديد من الجوانب: نضع القوانين واللوائح ولكننا نتجاوزها بالاستثناءات المتعددة ونكثر العودة إليها لتبرير القرارات. نستورد الحاسب الآلي ولكننا نتخذ القرارات وفق الميول دون محاولة التعرف على المعلومات الأساسية الواجبة لاتخاذ القرار ويمكننا تعداد على هذا النحو أن نعدد الكثير من أوجه الازدواجية في النظام الإداري.

إن الحل الوحيد للخروج من هذه الحالة الانفصامية بين الشكل الرسمي وواقع الأداء أو السلوك الفعلي لا يتأتى إلا بنظرة تشخيصية تحليلية تحدد العلل القائمة.

إن هذه السمات الست لتجارب الإصلاح الإداري في الدول العربية ليست هي السمات الممكن تحديدها ولكنها في رأينا أشد بروزاً من غيرها، إن هذه الدراسة التحليلية لهذه السمات قد كان هدفها تفسير الأسباب التي قادت إلى قلة مردودية تجارب الإصلاح الإداري في الوطن العربي. وتنبيهنا إلى مواطن الخلل والضعف التي ينبغي العمل على إزالة مسبباتها في تجاربنا اللاحقة، **ويمكن أن نلخص إلى قاعدتين أساسيتين هما:**

- أن الفعالية لتجارب الإصلاح الإداري لا تتأتى برفع الشعارات وتكرار العمليات الإصلاحية الجزئية، إنما تستوجب المنهج الشمولي المتكامل الذي ينبني علي المؤسسية ذات الاستمرارية، والذي يستقطب جميع الطاقات والإمكانات الممكنة، ويحسن توظيفها في علاقات متناسقة متفاعلة وصولاً للأهداف والطموحات.
- إن النقل القسري للنظم والأساليب والأدوات من الدول المتقدمة للبيئة الإدارية العربية لا يحقق الإصلاح الإداري، إن الأمر يتطلب إستراتيجية متكاملة توحد بين الأصالة والمعاصرة في المعنى الحقيقي لكليهما.

إستراتيجية للإصلاح الإداري في الوطن العربي:

إن جوهر القضية الذي ينبغي أن نضعه موضع الصدارة في إطار المجهودات المتصلة للإصلاح الإداري في الوطن العربي، هو تنمية إستراتيجية تكون بمثابة الإطار الفكري والعملي الذي يمازج في تكامل عضوي بين مقومات الأصالة والمعاصرة بالقدر الذي يحقق التأمل في التراث لإحياء صور متجددة من المفاهيم والمؤسسات ذات الفعالية النابعة من مقوماتنا ومكوناتنا الحضارية بالدرجة ذاتها التي يؤمن فيها الانتقاء الذكي المتبصر من التجارب الإنسانية المعاصرة، إن هذه الإستراتيجية متى تحققت تحفزنا من جانب لاستلهام التراث، وتعصمنا من جانب آخر من هذا التأرجح المائل بين نظريات متعددة في الإدارة الحديثة.

إن هذه الجزء من البحث لا يعدو أن يكون محاولة للتفكير في أمر هذه الإستراتيجية التي تقترح للإصلاح الإداري في الوطن العربي، فإننا سنتناول بالدراسة ثمانية محاور التي يمكن أن تكون بمثابة المفاهيم السياسية التي يمكن أن تكون بمثابة المنظور الفكري لهذه الإستراتيجية، وبعض آخر يتصل بالمقومات والمكونات العملية للإصلاح الإداري الذي ينبني على فكر عملي يتسم بالشمولية والتكامل والمرونة والتجديد والفعالية.

المحاور الرئيسية على إستراتيجية الإصلاح الإداري في الوطن العربي:

تبني منهج فكري يقوم على الأصالة والمعاصرة:

ذلك يستوجب من جانب استلهام التراث الإداري العربي الإسلامي رصداً وتحليلاً وتجديداً للتجارب الإدارية المتميزة، ينبغي أن تتجاوز هذه الدراسات الرصد والسرد التقريري إلى الدراسات التشخيصية التحليلية التي تبرز المفاهيم والنظم والمؤسسات التي أثبتت كفاءة وفعالية في إطار مقومات ومعطيات الحضارة العربية.

في الوقت ذاته، إن هذا المنهج الفكري ينبغي أن يستفيد من التجارب الإنسانية الحديثة، ذلك يتأتى بالانفتاح الذكي التبصر على التجارب الإنسانية المعاصرة بهدف انتقاء ما يغذي التجربة العربية وتكييفه لكي يتوافق مع مقوماتها المعاصرة المطلوبة هي الانتقاء والاختيار بهدف إثراء التجربة العربية بما يتوافق ويتلاءم مع أصولها وتراثها وتلك التوجهات النابعة من ابتكار بينها، بذلك نتمكن من استشراق الجديد والمفيد من العلوم والمعارف الإنسانية دون الانكفاء على تجاربنا أو الانبهار والمحاكاة لكل حديث.

توفير عناصر الشمولية والتكامل في الإصلاح الإداري:

إن الإدارة في جوهرها وغايتها ليست بعملية فنية بحتة قاصرة على وضع الهياكل التنظيمية وتكوين الأطر وتنمية النظم وتحديد الإجراءات، إن الإدارة في منظورها لمتكامل عملية سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وفنية، فنتيجة لهذا

التنوع في مقومات ومكونات العملية الإدارية، فإن الإصلاح الإداري في مفهومه وتوجهاته ينبغي لكي يكون فعالاً أن يحقق درجة من الشمولية والكامل بين العناصر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفنية كافة، وأن يكون له أثره الإيجابي في كل منها، فهو يستوجب السند والمشاركة الفعلية من القيادات والمؤسسات العامة في مختلف هذه العناصر التي تكون في جملتها البيئة الكلية.

تأصيل توجه إبداعي:

إن الفكر الإداري بما يحفل من نظريات علمية يؤكد أن هذه النظريات قد كانت نتائج ابتكار وإبداع بعض الأفراد، أو نتاج أبحاث وتجارب متلاحقة لسلسلة موصولة من العلماء اهتموا بتفسير ظاهرة من الظواهر أو إيجاد حل ناجح لمشكلة من المشاكل لهذه فإنه ليس هناك من منهج واحد أو سبيل أو وسيلة يمكن أن تكون أحسن الطرق جميعاً في إثراء وتنمية إمكاناتنا وقدراتنا، القاعدة الذهبية تتمثل أولاً في أهمية البعد عن الانكفاء على تجربة واحدة أو نمط واحد كحالنا المائل مع النموذج البيروقراطي. وتتمثل ثانياً في أهمية إخصاب المناخ الملائم الذي يحفز أبناء الأمة للابتكار وتوليد الجديد والإبداع. إن قدرات التفكير المبدع الأربع تتمثل في الأصالة والمرونة والطلاقة والتوسيع، وهي منا نرى تستوجب قدرة تأملية في التراث ونظرة تشخيصية للوضع الراهن واستكشاف للبدائل الممكنة للمستقبل.

تأكيد النظرة المستقبلية:

إن الهدف الأساسي للإصلاح الإداري هو تأمين حالة فعالية دائمة للمؤسسات وما يتصل بها من نظم وأساليب، لهذا فإن انحسار الجهود في معالجة الأوضار والنقائض الإدارية الراهنة، يظل جهداً تتشكل وتبرز في صور جديدة بحكم المتغيرات المتجددة داخل البيئة أو بحكم التأثير الخارجي عليها. ويصبح من الضروري أن تتجاوز الانحسار الضيق في معالجة المشاكل الراهنة إلى أفق أرحب يعيننا على استكشاف المستقبل والإعداد للإيفاء بمستلزماته وفق ما هو مطروح من أهداف وطموحات وما هو متوقع من متغيرات.

مؤسسية الإصلاح الإداري:

إن الإصلاح الإداري هو جوهرة ليس بأحلام مطلوبة، وما هو أيضاً بتنظير للمدينة الفاضلة، وإنما هو جهد إداري هادف لتحقيق أهداف وطموحات واقعية وعلمية ممكنة، لهذا فإن المحك الأساسي في عمليات الإصلاح الإداري هو القدرة على التواصل والاستمرارية في تنفيذ ما أعد من خطط وبرامج، ذلك حال يستوجب بطبيعة الحال وضعاً مؤسسياً تتوفر له المعلومات والإمكانات والقدرات لمتابعة إعداد الخطط الإصلاحية وبرمجتها وتعديلها في ضوء المتغيرات وتقويم نتائجها وآثارها عند اكتمال تنفيذها.

تحقيق التمازج العضوي بين خطط الإصلاح الإداري والخطط الاقتصادية والاجتماعية:

الغاية الكبرى من الإصلاح الإداري هي إثراء القدرات والإمكانات وصولاً لأهداف اقتصادية واجتماعية وثقافية مطلوبة، يصبح من المنطقي إذن أن تنبع خطط الإصلاح الإداري في إطار الأهداف والأسبقيات المحددة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع أن هذا الأمر يبدو بديهياً إلا أن جل خطط الإصلاح الإداري فيه تبين انفصالاً كلياً بينهما.

إن التمازج العضوي بين خطط الإصلاح الإداري وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يحقق مزايا متعددة:

- توظيف جهود الإصلاح الإداري لإثراء وتنمية قدرات وإمكانات ذات القطاعات التي تمثل أسبقيات في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبهذا تتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تأمين الواقعية في خطط الإصلاح الإداري والنائية عن التوجهات النظرية والنظم الفنية الهامشية التي تمثل في بعض الأحيان رغبة وهوى بعض الدارسين والممارسين للإدارة افتتانا منهم بما قرأوا أو سمعوا في بيئات أخرى.

- بناء علاقات مؤسسية بين القائمين على التنمية وخطط الإصلاح الإداري بما يمكن من سد أو تجسير الفجوة بينها ويؤصل عنصر المشاركة والإسهام الفعال بينهما.
- إمكانية تقويم نتائج الإصلاح كمياً ونوعياً في ضوء الإنجازات الحقيقية في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وضع الأسبقية الأساسية لتنمية العنصر البشري:

إن العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعاً. إن هدف التنمية ووسيلتها الأساسية إن كل الإمكانات الطبيعية والمالية والفنية مهما تعاظمت تصبح بلا جدوى وفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها لهذا فإن التخطيط للقوى العاملة ينبغي أن يأتي في موقع الصدارة لكل جهود الإصلاح الإداري، إن سياسات حكومات الدول العربية تعكس إيماناً بهذه الحقيقة في الأسبقية المميزة التي ينبغي أن تكون لتأهيل القوى العاملة، إننا بحاجة ماسة في معظم الدول العربية أن نعطي أسبقية مميزة في جهودنا الإصلاح الإداري لخطط القوى العاملة وأن تكون هذه الخطط موازية في أهميتها ومتفاعلة مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن الخطوات الإيجابية في هذا الاتجاه تستوجب إعطاء أهمية كبرى لبناء نظم المعلومات وإجراء المسوح المتخصصة التي توفر الإحصاءات الدقيقة عن القوى العاملة وسوق العمل والاحتياجات المماثلة والمتوقعة من الموارد البشرية كما تستوجب أيضاً ارتباطاً جذرياً وتفاعلاً عضوياً بين سياسات التعليم والتدريب والاستخدام بالقدر الذي يجعل المؤسسات المناط بها هذه المسؤولية تعمل وفق منظومة موحدة يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل والإيفاء بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

تنمية التوازن بين المكونات الفنية للإصلاح الإداري:

إن المكونات الفنية للإصلاح الإداري والمتمثلة في الهياكل التنظيمية والوظيفية والنظم القانونية والإدارية والأساليب والإجراءات والأدوات وما يتصل بها جميعاً من توفير للموارد والإمكانات تتواصل مع بعضها في حلقات تكمل بعضها بعضاً وتتأثر ببعضها طرداً وعكساً من هنا تنبع أهمية التوازن في تحقيق الأهمية والفعالية لكل منها علماً بأن المغالاة في أي منها يقود إلى انعكاسات سلبية في العناصر الأخرى بما يجهض كل التجربة.

إن هذه المحاور الثمانية تعد الدعائم الأساسية التي ينبغي أن تقوم عليها إستراتيجية الإصلاح الإداري في الوطن العربي وتبقى دوماً بمثابة الحد الأدنى المطلوب إذا أردنا وضع إستراتيجية تتسم بالأصالة والمعاصرة والمرونة والشمولية والتكامل والفعالية ويبقى باب الاجتهاد مفتوحاً للإضافة.

الإعلان العربي عن التنمية المستدامة

إن الوزراء العرب المسؤولين عن شؤون التنمية والتخطيط والبيئة وإذ يتطلعون إلى مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، الذي سيتم خلاله استعراض وتقييم لما تم تنفيذه من جدول أعمال القرن الحادي والعشرين خلال السنوات العشر الماضية، والذي سيوفر فرصة أخرى للمجتمع الدولي لوضع برامج محددة قابلة للتطبيق نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ تعهدات والتزامات الدول وتعزيز التعاون الدولي للتصدي للتحديات التي تواجهها دول العالم وخاصة الدول النامية. وحرصاً على المشاركة الفعالة في قمة التنمية المستدامة، فقد تم على مستوى الوطن العربي التعاون بين جامعة الدول العربية ممثلة بمجلس وزراء العرب المسؤولين عن شؤون البيئة وكل من برنامج الأمم المتحدة للبيئة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في تنظيم المنتديات الإقليمية للشركاء المعنيين في تنفيذ التنمية المستدامة بالتعاون مع المنظمات العربية والإقليمية والدولية ذات العلاقة

حيث تم استعراض ما أحرز من تقدم في تنفيذ جدول أعمال القرن الحادي و العشرين في مختلف المجالات، وبيان المعوقات والتحديات، ورسم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف والأولويات للعمل المشترك، وتقديم الرؤية العربية للإطار العام للتعاون الدولي وآلية تحقيق ذلك، وإذ يؤكدون أنه قد حدثت إنجازات كثيرة في مجال التنمية المستدامة في المنطقة العربية، شملت النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والتي برزت آثارها جلية في حياة المواطن العربي الصحية والتعليمية والاقتصادية.

وإذ يعون أنه بالرغم من النتائج التي تحققت، فإن جهود تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي تواجه معوقات جمة، تمتد آثار بعضها لسنوات عدة، ومن أهمها:

١. عدم الاستقرار في المنطقة الناتج عن غياب السلام والأمن وعدم تمكن المجتمع الدولي من معالجة القضية الفلسطينية والأراضي العربية المحتلة على أساس من العدالة وإطار القرارات الدولية ذات العلاقة.
٢. مشكلة الفقر في بعض الدول العربية والتي تزداد حدة مع الأمية وارتفاع عدد السكان والبطالة وتراكم الديون والفوائد والاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية.
٣. استمرار الازدياد السكاني في المدن العربية، واستمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية وانتشار ظاهرة المناطق العشوائية، وتفاقم الضغوط على الأنظمة الإيكولوجية وعلى المرافق والخدمات الحضرية، وتلوث الهواء وتراكم النفايات.
٤. تعرض المنطقة العربية بصفة عامة لظروف مناخية قاسية،وخاصة انخفاض معدلات الأمطار عن المعدل السنوي، وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف ومعدلات التبخر والنتح، مما أدى إلى تكرار الجفاف وزيادة التصحر.

٥. محدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها بما فيها النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها وندرة الأراضي الصالحة في النشاطات الزراعية المختلفة، وتدهور نوعيتها، ونقص الطاقة غير المتجددة في بعض الأقطار العربية.
٦. ضعف إمكانيات بعض المؤسسات التعليمية والبحثية العربية وتأخرها عن مواكبة مسيرة التقدم العلمي والتقني في العالم، وخاصة فيما يتعلق بتوفير مستلزمات التنمية المستدامة في الوطن العربي.
٧. حداثة تجربة المجتمع المدني وعدم مشاركته الفعالة في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج التنمية المستدامة.
٨. عدم موائمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الوطن العربي، ونقص الكفاءات الوطنية القادرة على التعامل معها.
٩. نقص الموارد المالية وتدني وضع البنية التحتية في العديد من الدول العربية.
١٠. الحصار الاقتصادي على بعض الدول العربية.

إن الوزراء العرب المسؤولين عن شؤون التنمية والتخطيط والبيئة يعلنون ما يلي:

أولاً: أن تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي يستوجب وضع استراتيجية عربية مشتركة ومتكاملة لتحسين الأوضاع المعيشية والاقتصادية والاجتماعية والصحية للمواطن العربي وصون البيئة في المنطقة العربية تأخذ بعين الاعتبار الظروف التاريخية والحاضرة للمنطقة والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتطورات العالمية لإنجاز الأهداف التالية:

١. تحقيق السلام والأمن على أسس عادلة وإزالة بؤر التوتر وأسلحة الدمار الشامل وفي مقدمتها السلاح النووي من منطقة الشرق الأوسط.
٢. الحد من الفقر والبطالة.
٣. تحقيق المواءمة بين معدلات النمو السكاني والموارد الطبيعية المتاحة.
٤. القضاء على الأمية وتطوير مناهج وأساليب التربية والتعليم والبحث العلمي والتقني بما يتلاءم مع احتياجات التنمية المستدامة.

٥. دعم وتطوير المؤسسات التنموية والبيئية وتعزيز بناء القدرات البشرية وإرساء مفهوم المواطنة البيئية.

٦. الحد من تدهور البيئة والموارد الطبيعية، والعمل على إدارتها بشكل مستدام يحقق الأمن المائي و الغذائي والمحافظة على النظم الايكولوجية والتنوع الحيوي ومكافحة التصحر.

٧. تطوير القطاعات الإنتاجية العربية وتكاملها وإتباع نظم الإدارة البيئية المتكاملة وأساليب الإنتاج الأنظف وتحسين الكفاءة الإنتاجية لرفع القدرة التنافسية للمنتجات العربية وتعزيز قدرات التنبؤ بالحوادث الصناعية والكوارث الطبيعية والاستعداد لها.

٨. دعم دور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وفئاته وتشجيع مشاركتهم في وضع وتنفيذ خطط التنمية المستدامة وتعزيز دور المرأة ومكانتها في المجتمع.

ثانياً: إن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الوطن العربي تتطلب صياغة أولويات العمل العربي المشترك على النحو التالي:

١. تعزيز التعاون والتنسيق العربي مع المنظمات الإقليمية والدولية ومع دول العالم وخاصة الإسلامية ومجموعة دول الـ (٧٧) والصين بما يحقق فرصاً أفضل للتفاوض في المحافل الدولية والسعي نحو دعم هذه المجموعات لمساعي الدول العربية لتحقيق الأمن والسلام العادل والشامل في المنطقة العربية والعالم وفقاً للشرعية الدولية.

٢. تطبيق سياسات متكاملة للحد من الفقر أهمها تيسير التأقلم مع سياسات الإصلاح الاقتصادي ورفع مستوى التأهيل المهني والتعليم العام والفني وإيجاد فرص العمل المناسبة للمواطن العربي، وترشيد وحسن استغلال الثروات المتاحة، وتعزيز التكافل الاجتماعي، وإيجاد حلول عملية لمشكلة الديون، وتعزيز دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في المشاركة في وضع وتنفيذ برامج التنمية المستدامة.

٣. وضع سياسة سكانية متكاملة ومعالجة اختلال التوازن السكاني بين الريف والمدن.

٤. سن التشريعات الملزمة ووضع وتنفيذ السياسات المتكاملة على الصعيدين الوطني والإقليمي والتقييم الدوري لها ورفع الوعي لجميع فئات المجتمع وتطبيق سياسات إنمائية سليمة تأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد الطبيعية المتاحة وتوزيعها.

٥. تطبيق أساليب الإدارة المتكاملة للموارد المائية وتطوير مصادر إضافية للمياه كتحلية مياه البحر وتنمية الموارد المائية باستخدام تقنيات عملية ومتطورة كحصاد المياه وإعادة تدوير مياه الصرف المعالجة والحد من الفاقد.

٦. وضع سياسات اقتصادية وبيئية تأخذ بعين الاعتبار المحافظة على مصادر الطاقة غير المتجددة وتطويرها وترشيد استغلالها والحد من آثارها السلبية على الإنسان والبيئة وتشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة على أسس بيئية واقتصادية سليمة.

٧. ايلاء التنمية البشرية اهتماماً أكبر في المنطقة العربية من خلال تعزيز السياسات الوطنية والإقليمية التي تهتم بصحة الإنسان ورعاية الطفولة والأمومة والشيخوخة وذوي الاحتياجات الخاصة وذلك للمحافظة على التماسك الأسري وتطوير مناهج التربية والتعليم في مختلف المراحل ودعم مراكز البحث العلمي والتقني، ورفع مستوى الوعي والثقافة والتأهيل.

٨. بذل المزيد من الجهود الإيجابية لتحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الصحية والبيئية وخاصة من حيث توفير الغذاء ومياه الشرب السليمة ومعالجة مياه الصرف والمخلفات الصلبة والتحكم أو الحد من المخاطر المحتملة من

الكيماويات والتلوث بمختلف أنواعه والمواد المعدلة وراثياً وتحقيق الأمان النووي في المنطقة العربية.

٩. تشجيع الاستثمار واستقطاب رؤوس الأموال إلى المنطقة العربية مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الخطط والسياسات والبرامج القطاعية ودعم الفرص الجديدة لتحقيق التنمية المستدامة والحد من الآثار السلبية على الصحة والبيئة.

١٠. تحديث التشريعات والقوانين، ودعم منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، وتطوير أساليب الانتاج والتسويق للمنتجات العربية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية وحماية حقوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بما في ذلك الصناعات والحرف المعارف التقليدية.

١١. إدخال تحسينات ملموسة في البنية التحتية والمؤسسية وتحديث وسائل الاتصالات والمواصلات لتيسير انتقال الأفراد ورؤوس الأموال والمعلومات لتحقيق التكامل العربي وإرساء شراكة حقيقية بين القطاعين الخاص والحكومي.

١٢. الحرص على الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية البيئية المتعددة الأطراف بما يخدم المصالح العربية وتعزيز التعاون الإقليمي في مجال المحافظة على البيئة، ومساعدة الدول العربية والدول النامية الأخرى في التعامل مع الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عن تنفيذ السياسات والبرامج الدولية لمعالجة المشاكل البيئية العالمية وتعويضها بما يكفل عدم إعاقة برامجها التنموية.

ثالثاً: إن تحقيق التنمية المستدامة في ظل العولمة وتحرير التجارة الدولية والثورة المعلوماتية، وتعزيز التعاون بين الشعوب على أساس الحوار والتكامل بين الحضارات يتطلب إيجاد مزيد من الفرص للدول النامية والإنفاق على آليات جديدة

للحكمية السليمة. تستند إلى المبادئ الدولية واحترام حقوق الشعوب في التنمية المستدامة على النحو الوارد في إعلان ريو الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية.

المصادر والمراجع

المراجع العربيـــــة:

١. محمود، محمد فتحي، (١٩٩٧). الإدارة العامة المقارنة، (ط١) مطابع الفرزدق التجارية. الرياض.

٢. الكبيسي، عامر، (١٩٧٣). الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (ط١). المطبعة الجامعية. بغداد.

٣. ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩٣). مبادئ الإدارة العامة، (ط٢) دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٤. عبد الوهاب، محمد، (٢٠٠٠). أساسيات الإدارة العامة. دار المطبوعات الجامعية.

٥. مؤيد، السالم، (٢٠٠٠). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٦. اللوزي، موسى، (١٩٩٩). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط١). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

٧. القريوتي، محمد، (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم، (ط١). عمان – الأردن.

٨. ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط٢). مركز أحمد ياسين الفني. عمان

٩. عليوة، السيد، (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية، (ط١). آيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.

١٠. درة، عبد الباري، (١٩٧٩). التدريب الإداري: بيئته، أسسه، وافتراضاته الفكرية، مجلة الإدارة.

١١. الرحال، أسعد أديب، (١٩٨١). إدارة شؤون الموظفين، مؤسسة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع. الرياض.
١٢. سعيد، نضال محمد، (١٩٨٢). مدخل إلى العملية التدريبية: المفهوم والممارسة، مجلة التنمية الإدارية. العدد (١٨).
١٣. المغربي، عبد الحميد، (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة – مصر.
١٤. السلمي، علي، (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية، (ط٢). عمان – الأردن.
١٥. رشيد، مازن، (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، (ط١). عمان – الأردن.
١٦. جاكسون، جون وآخرون، (١٩٨٨). نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن رزق.
١٧. برنوطي، سعاد، (٢٠٠٠). أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
١٨. العميان، محمود، (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
١٩. حمويل، بول، (١٩٨٥). الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام: ترجمة محمود برهوم. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٢٠. السيد، إسماعيل محمد، (١٩٩٠). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.
٢١. ياسين، سعد، (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية، (ط١). دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
٢٢. البطريق، يونس، (١٩٨٤). المالية العامة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت.
٢٣. دراز، حامد وآخرون، (٢٠٠١). مبادئ المالية العامة. الدار الجامعية. الإسكندرية.

٢٤. العواملة، نائل، (١٩٩٧). الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق (مدخل نظام مقارن)، (ط٣). مركز أحمد ياسين الفني. عمان.
٢٥. غراب، كامل السيد، (١٩٩٩). نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، (ط١). عمان – الأردن.
٢٦. الخضيري، محسن أحمد، (١٩٩٣). إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع. القاهرة.
٢٧. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٢). أساليب أحدث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية.
٢٨. ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٥). اتخاذ القرارات الإدارية، (ط١). مكتبة ياسين الفني. عمان – الأردن.
٢٩. غراب، كامل السيد، (١٩٨٧). نمو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية. ع (٥٦).
٣٠. درة، عبد الباري، (١٩٨٢). نحو مدخل شامل مترابط لدراسة علم اتخاذ القرارات. ورقة عمل غير منشورة.
٣١. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (ط٣). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
٣٢. ماهر، أحمد، (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. القاهرة.
٣٣. حسن، رواية، (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. القاهرة.
٣٤. اللوزي، موسى، (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، (ط١). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
٣٥. عبد العزيز، مخيمر، (١٩٩٩). نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، (ط١). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

المراجع الأجنبية:

١. Gaiden, Gerald E , (١٩٨٢). Public Administration , Second Edition, by Palisades publisher, California, USA.
٢. Jreisat , Jamil, (١٩٧٥). Synthesis & Relevance in Comparative Public Administration Review No.
٣. Noe, Raymond A, (٢٠٠٥). Employee Training and Development. (MC Grw Hill).
٤. Ednedy, P.J., A. (١٩٧٢). System Analysis of Training Pitman publishing Company.
٥. Digman , Lester A, (١٩٩٥). Strategic Management: Concepts , Decision , Cases. Richard D- IRWIN.
٦. Pater, Michal, (١٩٨٠). Competitive Strategic: Techniques For Analyzing Industries & Competitors, New York: Free Piress.
٧. Rosen, Harvey, (١٩٩٩). Public Finance (٥th ed) NSA:MC Graw Hill.
٨. Reeves, C. A٨ Bednar, (١٩٩٤). Academe of Management Review. A her natives & Implication.
٩. WWW.DecisionMaking.(٢٠٠٤).from. htt://WWW.Google.com.
١٠. Digman, Lester, (١٩٩٥). Strategic Management: Concepts, Decision Cases. Richard D-I RWIN.
١١. Robbines, P.Stephen, (٢٠٠٣). Organizational Behavior. Rded New Jersey: Prentic Hall, INC.
١٢. Daft, Richard L., (٢٠٠١). Organization Behavior. Harcot. College Publishers. USA.
١٣. alsayeg, Naser, (١٩٨٦). Public Administration and administrative Reform in the Arab Countries. ◈

الفهرس

الفصل الثاني (الهيكل التنظيمي للإدارة العامة).. ٣٠

الفصل الثالث (نظرية الإدارة العامة والفصل بين السلطات) ٤٤

الفصل الرابع (التدريب في الإدارة العامة)..٥٢

الفصل الخامس (شؤون الموظفين في القطاع العام).... ٩٠

الفصل السادس (الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام).. ١١٤

الفصل السابع (الموازنة العامة في المالية العامة).....١٣٤

الفصل الثامن (السياسة والإدارة)......١٤٧

الفصل التاسع (نظرية التغيير المخطط له وتطبيقه) ..١٦٠

الفصل العاشر (صنع القرار (دراسة في سيكولوجيا الإدارة)...١٧٦

الفصل الحادي عشر (الإدراك والعزو في السلوك الوظيفي) ١٨٨

الفصل الثالث عشر (الإصلاح الإداري في الوطن العربي)..٢٢٦

تم بحمد الله



الإدارة العامة



دار اسامة للنشر والتوزيع
الأردن - عمان

هاتف: 00962 6 5658252 \ 00962 6 5658253
فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب: 141781
Email: darosama@wandoo.jo